

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE
INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) EN UNA PYME DEL SECTOR
FARMACÉUTICO**

CAROLINA BELLO GARCIA

EFRAIN GONZALEZ VILLAMIZAR



UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION – GRUPO GP72

GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA, COLOMBIA

2015

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE
INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) EN UNA PYME DEL SECTOR
FARMACÉUTICO**

CAROLINA BELLO GARCIA

EFRAIN GONZALEZ VILLAMIZAR

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en
gerencia de proyectos**

Asesor: HECTOR ONEL BELTRAN



UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION – GRUPO GP72

GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA, COLOMBIA

2015

Nota de aceptación:

Firma del director del proyecto

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Le damos gracias a DIOS por las bondades y la oportunidad que se nos dio para enfrentar esta nueva etapa de la vida y la adquisición de nuevos conocimientos los cuales sabremos aprovechar e implementar para beneficio propio y para la sociedad.

Cabe resaltar la importancia de nuestros padres que siempre nos dieron su apoyo tanto motivacional como económico para poder culminar de manera exitosa esta nueva etapa de nuestras vidas, también la labor de nuestros amigos, compañeros y profesores ya que sin ellos y sin su valioso aporte no habiéramos alcanzado ese peldaño importante dentro de nuestro proyecto de vida para la adquisición de nuevos conocimientos los cuales nos abrirán muchas puertas para desempeñarnos de excelente manera en el ámbito laboral.

Muchas gracias a todos.

Tabla de contenido

1. Formulación del proyecto	14
1.1 Antecedentes del problema	14
1.2 Descripción de la necesidad	14
1.3 Planteamiento del problema	14
2. Grupo de procesos de inicio.....	27
2.1 Acta de constitución	27
2.2 Identificación de los interesados	27
3. Grupo de procesos de planificación	29
3.1 Plan para la dirección del proyecto	29
3.2 Planificar la gestión del alcance	29
3.3 Recopilación de requisitos	29
3.4 Definición del alcance	30
3.5 Creación de la EDT/WBS	30
3.6 Planificación de gestión del cronograma	30
3.7 Definición de actividades	32
3.8 Establecimiento de la secuencia de las actividades.....	33
3.9 Estimación de los recursos de las actividades	37
3.10 Estimación de la duración de las actividades	39
3.11 Desarrollo del cronograma	46
3.12 Planificar la gestión de los costos	47
3.13 Estimación de costos	47
3.14 Determinar el presupuesto de costos	49
3.15 Planificar la gestión de la calidad.....	66
3.16 Planificar la gestión de los recursos humanos.....	70

3.17 Planificación de la gestión de las comunicaciones.....	72
3.18 Planificar la gestión de los riesgos	77
3.19 Identificación de riesgos.....	78
3.20 Análisis cualitativo de los riesgos	80
3.21 Análisis cuantitativo de los riesgos	84
3.22 Planes de respuesta a los riesgos	89
3.23 Planificar la gestión de las adquisiciones	95
3.24 Planificar la gestión de los interesados	96
4. Grupo de procesos de ejecución	100
4.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	100
4.2 Aseguramiento de la calidad	100
4.3 Adquisición del personal	102
4.4 Desarrollo del equipo del proyecto	108
4.5 Dirección equipo del proyecto	109
4.6 Gestionar las comunicaciones	109
4.7 Efectuar la adquisición	110
4.8 Gestionar la participación de los interesados	113
5. Grupo de procesos de monitoreo y control	115
5.1 Monitoreo y control.....	115
5.2 Control de cambios.....	116
5.3 Validación del alcance	116
5.4 Controlar el alcance.....	116
5.5 Control del cronograma.....	117
5.6 Control de los costos	119
5.7 Control de la calidad	122

5.8 Controlar las comunicaciones	128
5.9 Control de riesgos.....	129
5.10 Controlar las adquisiciones	131
5.11 Controlar la participación de los interesados	131
6. Grupo de procesos de cierre.....	132
6.1 Cierre del proyecto	132
6.2 Cerrar las adquisiciones	132
6.3 Liberación de Recursos	132
6.4 Entrega de la documentación del proyecto	133
7. Glosario.....	134
8. Bibliografía	136
9. Anexos	137

Lista de Tablas

Tabla 1. Interesados y características.....	15
Tabla 2. Problemas de implementación	17
Tabla 3.Objetivos de implementación	18
Tabla 4. Supuestos y restricciones	20
Tabla 5.Plan de pagos financiación de crédito.....	24
Tabla 6. Identificación de interesados	28
Tabla 7. Lista de actividades, tiempo estimado y secuencia.....	34
Tabla 8. Estimación de los recursos.....	38
Tabla 9. Estimación de la duración de las actividades.....	41
Tabla 10. Estimación de costos mensuales por recurso	48
Tabla 11. Costos por paquetes de trabajo	50
Tabla 12. Resumen del proyecto (Project).....	65
Tabla 13. Matriz RACI	68
Tabla 14.Roles requeridos para el desarrollo del proyecto	70
Tabla 15.Roles y responsabilidades en comunicaciones	74
Tabla 16.Lista de riesgos proyecto implementación NIIF.....	78
Tabla 17.Análisis cualitativo de riesgos	80
Tabla 18 Ubicación del riesgo en matriz	82
Tabla 19. Nivel de tolerancia de interesados y ubicación en matriz.....	83
Tabla 20. Costos estimados de riesgos materializados	84
Tabla 21. Planes de respuesta los riesgos	89
Tabla 22.Identificación de riesgos secundarios y residuales	92
Tabla 23. Clasificación participación de los interesados	99
Tabla 24.Horario de los recursos	103

Tabla 25. Análisis de evaluación de proveedores	111
Tabla 26. Matriz de control de registros	124
Tabla 27. Permisos repositorio	129

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	17
Figura 2. Árbol de decisiones	18
Figura 3.Flujo de caja amortización préstamo	26
Figura 4. Proceso de la implementación NIIF en Colombia Grupo 2 PYMES	31
Figura 5. Flujo de caja proyecto NIIF.....	64
Figura 6. Costos Vs tiempo.....	65
Figura 7.OBS del proyecto	72
Figura 8.Canales de comunicación	73
Figura 9.RBS del proyecto NIIF	79
Figura 10. Ponderación en tiempo y costo.....	87
Figura 11. Umbral de estimaciones en tiempo y costo	88
Figura12. Matriz grupos de interés	98
Figura 13.Histograma de los recursos del proyecto.....	102
Figura 14. Representación curva S	120

Lista de Anexos

9.1 Caso de negocio	137
9.2 Project Chárter	147
9.3 Matriz de trazabilidad de requisitos	152
9.4 EDT de proyecto NIIF	154
9.5 Ruta critica	156
9.6 Actividades, duración y costos (Project)	157
9.7 Listado maestro de documentos.....	166
9.8 Listado maestro de registros	169
9.9 EDT Diccionario	171
9.10 Plan de gestión de adquisiciones.....	178
9.11 Registro de interesados	182
9.12 Matriz de calidad.....	186
9.13 Matriz de comunicaciones	187
9.14 Matriz de evaluación de riesgos (Impacto y Probabilidad)	190
9.15 Indicadores de Gestión.....	191
9.16 Lecciones aprendidas	193
9.17 Lista de chequeo	194

Introducción

Debido al comportamiento versátil que existe en los diferentes sectores económicos del mercado mundial, muchas compañías se han logrado conservar en el tiempo gracias a las inversiones que realizan para estar actualizados e innovando con el fin de mantenerse en competencia y desarrollar en forma acertada la misión empresarial. En nuestro país no es la excepción, diversas compañías y en general las PYMES no alcanzan una etapa de maduración debido a los diferentes requerimientos del mercado, los cuales limitan a muchos de nuestros microempresarios a desarrollarse de manera plena y limita la búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional.

En Colombia, el gobierno nacional bajo la ley 1314 del 2009 ha promulgado de manera obligatoria la implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) las cuales servirán como carta de presentación para cada una de las compañías en Colombia a nivel mundial en las cuales se verá reflejada de manera clara, concisa, veraz y lo más importante en un lenguaje universal con el fin de atraer nuevos inversores y dar a conocer nuestros productos y servicios para que en futuro se puedan realizar alianzas estratégicas a través de los tratados de libre comercio y otros que se puedan presentar.

El objetivo primordial es presentar el proyecto para la implementación de las NIIF en un laboratorio farmacéutico – PYME con el fin de dar cumplimiento a la ley 1314 de 2009 decretada por el gobierno y que esta sirva como base para la presentación de la información contable en la nueva normativa a todos los interesados, partiendo de estos se obtendrá toda la información necesaria a través de la compañía en la cual se va a implementar las NIIF y de los diferentes asesores que se llegasen a necesitar para la interpretación y el cumplimiento de la norma, además

este proyecto nos servirá como requisito para optar por el grado de especialista en gerencia de proyectos en la universidad piloto de Colombia.

1. Formulación del proyecto

1.1 Antecedentes del problema

Debido a la ley 1314 de 2009 decreto por el gobierno nacional de carácter obligatorio, todas las compañías debidamente registradas y legalizadas ante la superintendencia de sociedades, deberán acogerse a la nueva normativa para la presentación de información contable NIIF cuyos parámetros son aplicables en este tipo de información a nivel mundial, además sirve como un apoyo importante en la economía colombiana debido a los tratados de libre comercio (TLC) que se vienen generando para que se nos sea reconocidos como buenos productores de productos y servicios.

1.2 Descripción de la necesidad

La compañía PYME se ve en la necesidad de implementar dichas normas con el fin de cumplir con los requisitos exigidos por el gobierno para que de esta manera se eviten las multas y sanciones pertinentes al caso por el incumplimiento de las mismas, además nos ofrece nuevas oportunidades de negocio y alianzas estratégicas con diferentes clientes o sectores económicos similares para ser más competitivos en el mercado mundial.

1.3 Planteamiento del problema

Por incumplimiento de la ley 1314 de 2009 emitida por el gobierno nacional, se han decretado unas multas y sanciones determinadas en dicha ley con el fin de que todas las sociedades que se encuentren debidamente registradas y estipuladas ante la superintendencia de sociedades y ante la cámara de comercio correspondiente para cada ciudad o municipio se acojan a la implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF, este proceso ayudara bastante al comercio nacional y al impulso y ejecución del TLC y otros tratados que a futuro el gobierno

nacional pueda incursionar para buscar nuevos mercados y dar a conocer nuestros productos y servicios al exterior.

1.3.1 Análisis de involucrados. En la siguiente tabla se muestra la información concerniente a los interesados y sus respectivos roles dentro de la implementación del proyecto. (Véase Tabla 1)

Tabla 1. Interesados y características

INVOLUCRADOS	INTERES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATO	CONFLICTO POTENCIAL
Gobierno nacional	Acatar la ley 1314 de 2009			Velar por el cumplimiento de la ley	Incumplimiento de la norma en los tiempos estipulados
Junta de socios	Cumplimiento de la ley 1314 de 2009 (NIIF)	Costos	Presupuesto y recursos	Velar por el cumplimiento de la ley	Incumplimiento de la norma dentro de lo estipulados

INVOLUCRADOS	INTERES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATO	CONFLICTO POTENCIAL
Gerente general	Verificación de la implementación de las normas NIIF	Costos y falta de recursos	Manejo de presupuesto y recursos	Velar por el cumplimiento de la ley y el manejo de recursos	Recursos e Incumplimiento de la norma dentro de los tiempos estipulados
Revisor fiscal	Implementación de las normas NIIF	Costos y Cronograma de actividades	Administración de los recursos	Velar por el cumplimiento de la ley y los cronogramas	Incumplimiento de los cronogramas de las actividades
Director contable y Financiero	implementación de las normas NIIF	Costos y Cronograma de actividades	Aplicación y seguimiento de los recursos	Divulgación de la norma a nivel general en la compañía	Incumplimiento de los cronogramas de las actividades
Líderes de proceso	Velar por el buen manejo de la implementación de las NIIF	Modificación de los procesos internos de la compañía	Disponibilidad para capacitaciones.	Divulgación de los procesos modificados por la adopción de las NIIF	Incumplimiento de los cronogramas de las actividades

1.3.2 Árbol de problemas. Este proyecto no se presenta como un problema sino como una oportunidad de negocio importante para la compañía, de acuerdo a esta situación, se han determinado los factores que intervienen para la implementación de la normativa. (Véase Tabla 2; Véase Figura 1).

Tabla 2. Problemas de implementación

PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Implementación de las normas NIIF en un laboratorio farmacéutico pyme	Modificación de la cultura organizacional	Pago de multas y sanciones
	Resistencia al cambio	Perdida de inversionistas
	Cumplimiento de ley 1314 de 2009	Estados de resultados poco adecuados
	Hablar un mismo lenguaje mundial sobre información contable	Aumento en costos para la preparación de la información contable
	No alineación en los estándares de información contable	

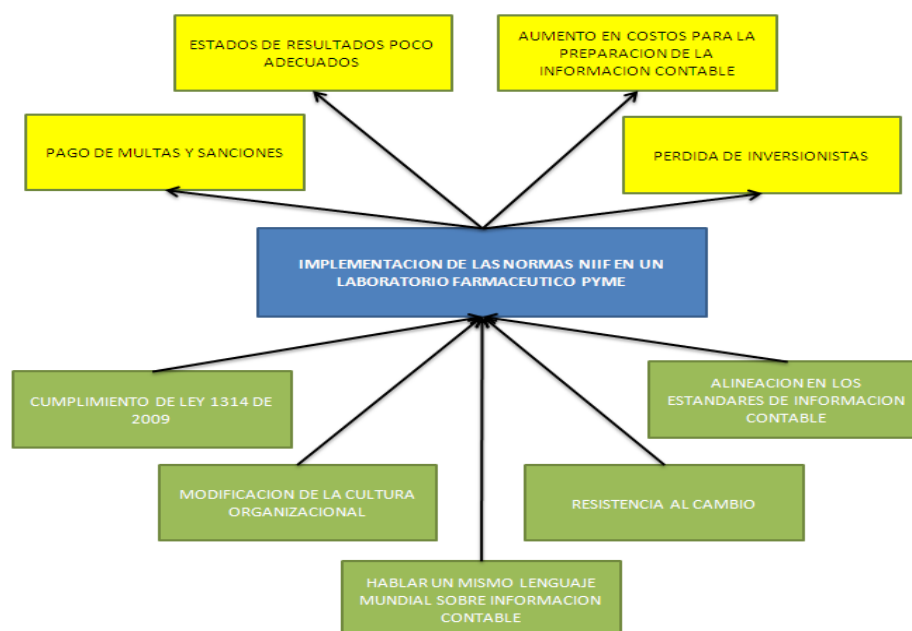


Figura 1. Árbol de problemas

1.3.3 Árbol de objetivos. Para dar cumplimiento a la normatividad de la ley 1314 de 2009, se hace necesario la adopción de las normas internacionales de información financiera (NIIF), identificando los parámetros más relevantes para determinar los objetivos a los que se quiere llegar a través de este proyecto. (Véase Tabla 3; Véase Figura 2).

Tabla 3. Objetivos de implementación

OBJETIVO	CAUSAS	EFFECTOS
Implementación de las normas NIIF en un laboratorio farmacéutico pyme	Motivar y promover la nueva cultura organizacional	Evita el pago de multas y sanciones
	Promover capacitaciones y mejoras	Buen mercado para inversionistas
	Cumplir con la ley 1314 de 2009	Estados de resultados adecuados
	Estandarizar el lenguaje contable	Disminución en costos para la preparación de la información contable
	Cumplir con los estándares de información contable	



Figura 2. Árbol de decisiones

1.3.4 Alternativas de solución. Se determina como única alternativa implementar las NIIF en la PYME del sector farmacéutico, para dar cumplimiento al decreto 1314 del 2009 teniendo en cuenta las variables de alcance, tiempo y costo con el fin de controlar el inicio, la planificación, la ejecución y la terminación del proyecto. Se presentará la iniciativa al comité directivo de la compañía para su respectiva aprobación en donde se define el alcance, objetivos, duración del proyecto, presupuestos y recursos necesarios para dicha implementación con el fin de lograr los objetivos deseados entre ellos evitar las multas y sanciones a que dé lugar el no cumplimiento de dicho decreto.

1.3.5 Objetivos del proyecto. A continuación se referencian el objetivo general y los objetivos específicos que se pretender cumplir en el desarrollo del proyecto.

1.3.5.1 Objetivo general. Dar cumplimiento a la ley 1314 de 2009 la cual es de carácter obligatorio a nivel nacional y se aplica a todas las personas que estén obligadas a llevar contabilidad para brindar información financiera comprensible, transparente, segura y comparable alineándola con los estándares nacionales e internacionales de información financiera para que sea útil y confiable en la toma de decisiones por parte de los accionistas, colaboradores y entes externos en general.

1.3.5.2 Objetivo específicos. Con el cumplimiento individual de cada uno de ellos se logrará avanzar en el desarrollo del objetivo general, estos objetivos son los siguientes:

- Realizar el diagnóstico del impacto en la adopción de los estándares internacionales de información financiera (IFRS), desde una perspectiva, contable, financiera, operativa y tecnológica.
- Definición de las políticas contables con previa aprobación de la junta de socios.

- Parametrización con el software contable.
- Manual de contabilizaciones y política contable bajo IFRS.
- Formación de los interesados.
- Evaluación financiera actual.
- Elaboración de balance general de apertura NIIF.
- Requerimientos legales de información para entes de vigilancia y control.
- Reformas a los procesos de la compañía que interfieran en la aplicación de las NIIF.

1.3.6 Metodología. Se tendrá en cuenta los siguientes aspectos para el desarrollo de la metodología:

1.3.6.1 Fuente de información. Normativa a aplicar de las NIIF para pymes en Colombia y las fuentes de información contable al interior de la compañía.

1.3.6.2 Tipos y métodos de investigación. N/A (Proyecto normativo)

1.3.6.3 Herramientas usadas para la recolección de datos. N/A (Proyecto normativo)

1.3.6.4 Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo. En la siguiente tabla se relaciona la información en primera instancia de los supuestos y restricciones que puede tener el desarrollo del proyecto. (Véase Tabla 4).

Tabla 4. Supuestos y restricciones

SUPUESTOS	RESTRICCIONES
Información actualizada en el software contable.	Presupuesto limitado.

SUPUESTOS	RESTRICCIONES
Equipos y servidores actualizados con la última versión del software contable.	Incumplimiento del cronograma.
Instalaciones adecuadas para realizar las actividades del proyecto.	

1.3.6.5 Entregables del proyecto. Para el desarrollo y buena ejecución del proyecto, se consideraran los siguientes entregables:

- Diagnóstico del impacto en la adopción de los estándares internacionales de información financiera (IFRS), desde una perspectiva, contable, financiera, operativa y tecnológica.
- Definición de las políticas contables con previa aprobación de la junta de socios
- Parametrización con el software contable.
- Manual de contabilizaciones y política contable bajo IFRS
- Formación de los interesados.
- Evaluación financiera actual.
- Elaboración de balance general de apertura NIIF.
- Requerimientos legales de información para entes de vigilancia y control.
- Reformas a los procesos de la compañía que interfieran en la aplicación de las NIIF.

1.3.7 Estado del arte. Debido a la globalización económica que ha presionado a las empresas colombianas con los mercados internacionales a través de los tratados de libre comercio firmado con diferentes países, el gobierno nacional ha dado a conocer por medio de la ley 1314 de 2009, la implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF), estas nacen

en el año de 1973 y se conocen como comité de normas internacionales de contabilidad (IASC) resultado obtenido por un acuerdo entre diferentes organismos a nivel mundial.

Con base en la constitución de este organismo, se estableció un esquema normativo a nivel internacional llamado "Normas internacionales de contabilidad" (NIC), el cual se conformó de los siguientes pronunciamientos:

- Normas internacionales de contabilidad, NIC (International Accounting Standards IAS), emitidas por el comité de normas internacionales de contabilidad (International Accounting Standards Committee, IASC)
- Interpretaciones de las normas internacionales de contabilidad, emitidas por el comité de interpretaciones de IASC (Standing Interpretations Committee, SIC).

El proyecto de Ley 165 de 2007 se refería inicialmente a la adopción de las normas internacionales, pero fue modificado y aprobado en la cámara de representantes como una norma que pretende organizar el proceso de preparación (proyección) de normas locales por parte del consejo técnico de la contaduría, basándose en las normas internacionales de contabilidad e información financiera.

El proyecto de Ley 165 de 2007 se radicó en el senado de la república con el número 203 de 2009, en donde fue ajustado con la intervención de algunos organismos profesionales, la administración de impuestos (dirección de impuestos y aduanas nacionales -DIAN-) y el consejo técnico de la contaduría (CTCP).

Esta nueva ley establece que, en adelante, el CTCP hará los proyectos de normas contables siguiendo un “debido proceso”, público y abierto en el cual se tengan en cuenta las diferentes

observaciones presentadas y se evite la duplicidad de criterios en las normas que hasta ahora emiten distintas autoridades (como las Superintendencias). En adelante, las normas contables proyectadas serán emitidas por el presidente de la república a través del ministerio de hacienda y crédito público y del ministerio de comercio industria y turismo. Las nuevas normas se llamarán “NCIFAI” Normas de contabilidad e información financiera y aseguramiento de la información (o de “auditoría integral”), sobre las cuales el CTCP se pronunciará sin que sus opiniones o interpretaciones se consideren de carácter vinculante. Además el CTCP promoverá (efectuará) la capacitación en contabilidad internacional.

En la conciliación del texto final, el nuevo proyecto permitiría que algunas microempresas lleven contabilidad de caja, siempre que se cumplan las normas tributarias correspondientes, por ejemplo las establecidas en el artículo 499 del estatuto tributario, el denominado “régimen simplificado” en el impuesto a las ventas, el cual concede ciertas prerrogativas como la exención de la obligación formal de declarar.

Uno de los principales avances de este proyecto es que, al menos en teoría, pregona la separación de las normas contables y las tributarias, asunto que requerirá una fuerte revisión al estatuto tributario nacional que actualmente regula múltiples aspectos contables. En opinión de algunos expertos, deberían establecerse también cambios en el código de comercio y en otras regulaciones que influyen en la contabilidad local.

1.3.8 Viabilidad del proyecto. N.A proyecto normativo.

1.3.9 Estudio financiero. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1.3.9.1 Presupuesto. El presupuesto para le ejecución del proyecto es de \$120.000.000 sin incluir gastos financieros, valor de contingencia ni escalación del costo.

1.3.9.2 Fuente de financiación. El presupuesto, para el desarrollo del proyecto se obtendrá mediante financiación bancaria cuya amortización quedara de la siguiente manera: (Véase Tabla 5).

Tabla 5. Plan de pagos financiación de crédito

CREDITO	\$ 120.000.000
PLAZO (MESES):	24
TASA (MENSUAL):	1,04%
MODALIDAD:	MES VENCIDO
PAGO:	\$5.675.753,01

PERIODO	CAPITAL	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
0	\$ 120.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 115.572.247	\$ 4.427.753	\$ 1.248.000	\$ 5.675.753
2	\$ 111.098.445	\$ 4.473.802	\$ 1.201.951	\$ 5.675.753
3	\$ 106.578.116	\$ 4.520.329	\$ 1.155.424	\$ 5.675.753
4	\$ 102.010.776	\$ 4.567.341	\$ 1.108.412	\$ 5.675.753
5	\$ 97.395.935	\$ 4.614.841	\$ 1.060.912	\$ 5.675.753
6	\$ 92.733.099	\$ 4.662.835	\$ 1.012.918	\$ 5.675.753

PERIODO	CAPITAL	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
7	\$ 88.021.771	\$ 4.711.329	\$ 964.424	\$ 5.675.753
8	\$ 83.261.444	\$ 4.760.327	\$ 915.426	\$ 5.675.753
9	\$ 78.451.610	\$ 4.809.834	\$ 865.919	\$ 5.675.753
10	\$ 73.591.754	\$ 4.859.856	\$ 815.897	\$ 5.675.753
11	\$ 68.681.355	\$ 4.910.399	\$ 765.354	\$ 5.675.753
12	\$ 63.719.888	\$ 4.961.467	\$ 714.286	\$ 5.675.753
13	\$ 58.706.822	\$ 5.013.066	\$ 662.687	\$ 5.675.753
14	\$ 53.641.620	\$ 5.065.202	\$ 610.551	\$ 5.675.753
15	\$ 48.523.740	\$ 5.117.880	\$ 557.873	\$ 5.675.753
16	\$ 43.352.633	\$ 5.171.106	\$ 504.647	\$ 5.675.753
17	\$ 38.127.748	\$ 5.224.886	\$ 450.867	\$ 5.675.753
18	\$ 32.848.523	\$ 5.279.224	\$ 396.529	\$ 5.675.753
19	\$ 27.514.395	\$ 5.334.128	\$ 341.625	\$ 5.675.753
20	\$ 22.124.792	\$ 5.389.603	\$ 286.150	\$ 5.675.753
21	\$ 16.679.137	\$ 5.445.655	\$ 230.098	\$ 5.675.753
22	\$ 11.176.847	\$ 5.502.290	\$ 173.463	\$ 5.675.753
23	\$ 5.617.333	\$ 5.559.514	\$ 116.239	\$ 5.675.753
24	\$ -	\$ 5.617.333	\$ 58.420	\$ 5.675.753

1.3.9.3 Flujo de caja y criterios de decisión. Se debe tener en cuenta que la no consolidación de la aplicación del proyecto acarreará normas y sanciones que pueden estar entre 1 y 200 SMLMV de acuerdo a sanciones determinadas por el gobierno nacional. En caso de no cumplir con la aplicación del decreto y que el gobierno nacional a través de sus representantes decidiera

aplicar la multa máxima para la compañía esta tendría un total de \$ 128.870.000. (Véase Figura 3).

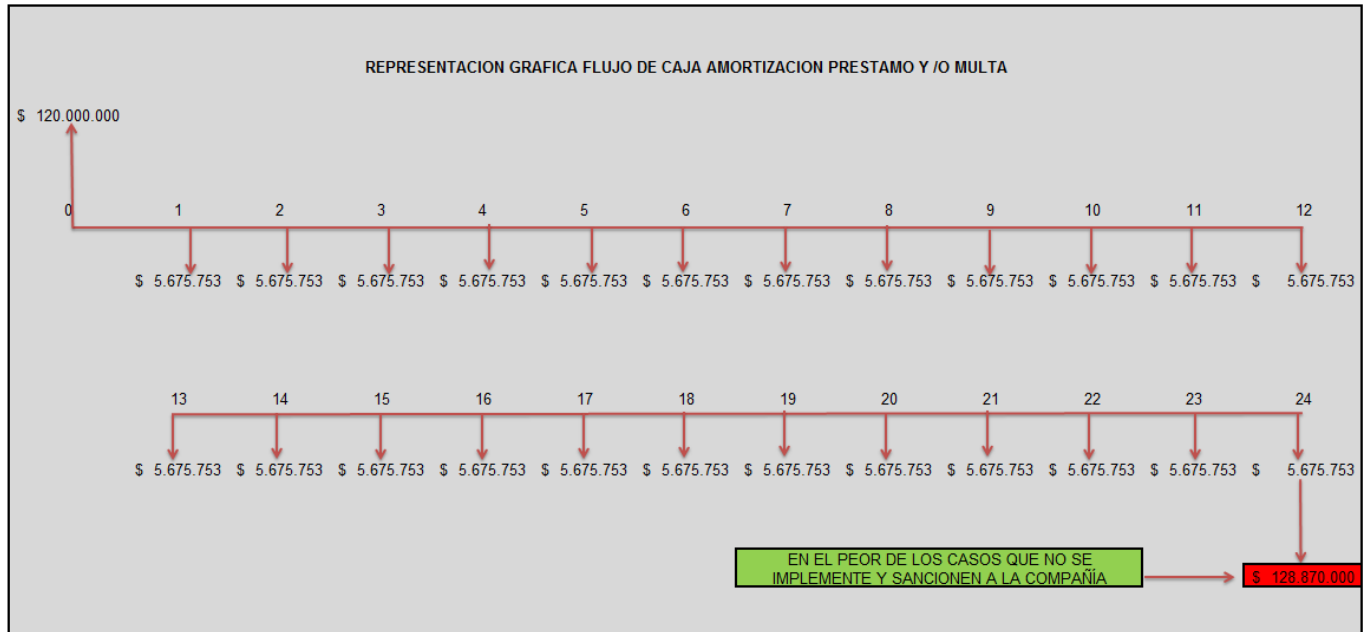


Figura 3. Flujo de caja amortización préstamo

2. Grupo de procesos de inicio

2.1 Acta de constitución

En el desarrollo del acta de constitución del proyecto se tuvo en cuenta la necesidad identificada de la empresa para el cumplimiento de la normatividad vigente en términos de información contable, allí se determinaron los objetivos del proyecto, la descripción del alcance y variables como entregables, presupuesto, riesgos asociados, supuestos y restricciones, los hitos más importantes del proyecto, los interesados, el gerente del proyecto y su responsabilidad, todo esto a través de juicios de expertos.

Con la finalización de este documento y la aprobación del patrocinador se da por formalizado el proyecto. (Véase Anexo 9.2 Project Chárter).

2.2 Identificación de los interesados

A través de juicio de expertos, en reunión realizada en el mes de diciembre de 2014, se determina un listado de los interesados clasificándose en primarios o directos que son aquellos interesados fundamentales para la operación y el manejo del proyecto y secundarios o indirectos que son aquellos interesados que pueden afectar o verse afectados de acuerdo a su intervención dentro del desarrollo del proyecto. (Véase Tabla 6).

Tabla 6. Identificación de interesados

N°	PRIMARIOS O DIRECTOS	N°	SECUNDARIOS O INDIRECTOS
1	Junta De Socios	6	Contaduría General De La Nación
2	Gerente General	7	DIAN
3	Gerente Del Proyecto - Equipo Del Proyecto	8	Superintendencia De Sociedades
4	Revisor Fiscal		
5	Dueños De Proceso		

3. Grupo de procesos de planificación

3.1 Plan para la dirección del proyecto

Organizar al equipo de trabajo definiendo roles y responsabilidades de acuerdo a las competencias desarrolladas por cada integrante del equipo de proyecto. Se asignaran los recursos a cada caja de trabajo para su respectiva ejecución, además se tendrán en cuenta los indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos trazados asegurando el óptimo desarrollo del proyecto (Véase anexo 9.15 Indicadores de gestión).

3.2 Planificar la gestión del alcance

El alcance se definió de acuerdo a la normativa NIIF la cual debe ser adoptada por la compañía para el cumplimiento de la ley, se determinó el tiempo de terminación del proyecto y puesta en marcha en producción, de igual forme se definieron los recursos necesarios para poder llevar a cabo del proyecto, se realizaron reuniones para la definición de requisitos y criterios de aceptación del proyecto, se definió lo que se encuentra o no dentro del alcance.

Su validación se realiza a través la revisión de las actividades del proyecto y de los entregables asociados a cada actividad, se controla a través del seguimiento periódico del cronograma de actividades mediante reuniones de seguimiento y directivas.

3.3 Recopilación de requisitos

Se realizan reuniones con el comité directivo y dueños de proceso involucrados dentro de la implementación utilizando la técnica de juicio de expertos para establecer los requisitos del proyecto, después de realizar y conceptualizar lo referente al tema, los requisitos quedan plasmados en la matriz de requisitos del proyecto, estos se deben de tener en cuenta para

determinar los entregables y así poder llevar un adecuado control y seguimiento del proyecto.

(Véase anexo 9.3 Matriz de trazabilidad de requisitos).

3.4 Definición del alcance

El comité definió de acuerdo al acta de constitución y a la información obtenida en las reuniones sobre la implementación de la norma, los servicios y requisitos para la implementación de las NIIF, allí se tuvo en cuenta las características de los entregables y los criterios de aceptación de los mismos dentro de los tiempos estipulados por la superintendencia de industria y comercio, además se determina las actividades que se encuentra fuera del alcance, y de acuerdo a la información suministrada por la compañía, los supuestos y las restricciones que se pueden tener con el fin de dejar plasmada toda esta información y poder determinar en forma concreta lo que se tiene y no se tiene que realizar en la ejecución del proyecto. (Véase Anexo 9.1 Caso de negocio).

3.5 Creación de la EDT/WBS

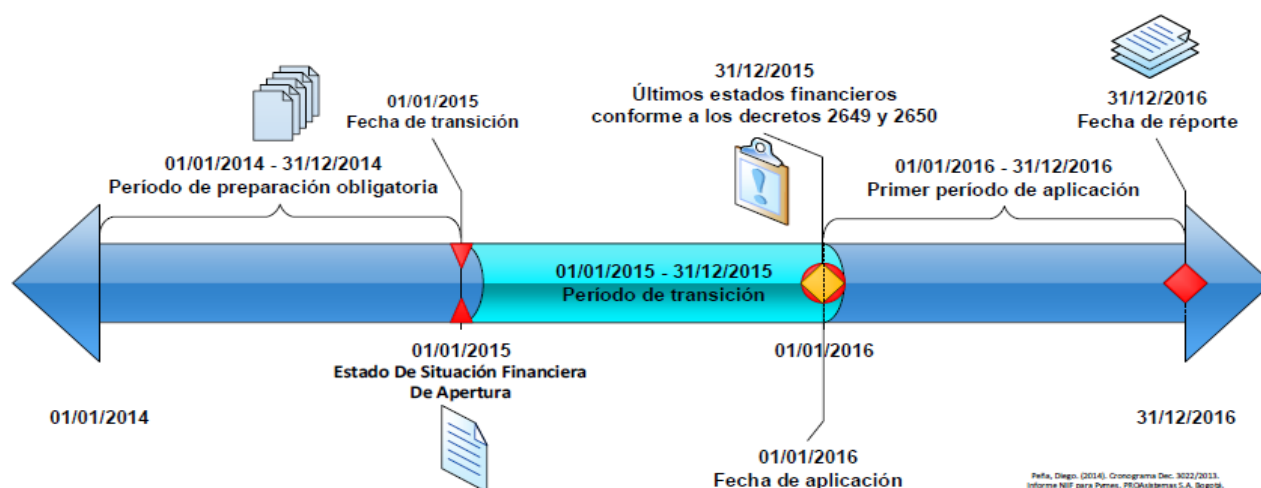
Se realiza la subdivisión de los trabajos y entregables del proyecto en componentes más pequeños de manera que faciliten su manejo y monitoreo, teniendo en cuenta las entradas y las salidas del proceso. Se realizó la descomposición del trabajo de acuerdo a los entregables usando juicio de expertos y teniendo en cuenta la línea base del alcance dando como resultados unas subdivisiones las cuales fueran segregadas de manera jerárquica, dicho labor se realizó quedo plasmada utilizando la herramienta X-Mind 2013. (Véase Anexo 9.4 EDT del proyecto NIIF).

3.6 Planificación de gestión del cronograma

En este proceso se realizó una reunión de inicio con el gerente del proyecto, el equipo del proyecto, el contador de la compañía y el administrador del proyecto con el fin de definir las

actividades que se deben tener en cuenta para desarrollar el proyecto de la implementación de las NIIF, además se determinaron las diferentes actividades que se contemplan en cada uno de los paquetes de trabajo, la secuencia de las actividades, la estimación de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los paquetes de trabajo estimando su duración y las actividades predecesoras.

Por último se hará el control al cronograma por parte del administrador del proyecto el cual deberá estar monitoreándolo en forma mensual para presentar un informe del avance de las actividades del proyecto. Cabe resaltar que el proyecto es un decreto obligatorio del cual ya se conocía con antelación los tiempos solicitados por el gobierno nacional para su implementación, en donde para este tipo de empresa PYME se tiene estipulado que el año 2015 será el año de transición y su implementación empezara a partir del 1 de Enero de 2015 y la presentación del balance de apertura bajo normativa NIIF será el 1 de Enero del 2016 el cual será el hito principal del proyecto. (Véase figura 4).



Proasistemas S.A. Bogotá

Figura 4. Proceso de la implementación NIIF en Colombia Grupo 2 PYMES

3.7 Definición de actividades

Esta actividad se preparó a través de la herramienta juicios de expertos, teniendo en cuenta los equipos y el software contable que se encuentran disponibles como recursos para desarrollar el proyecto. A través de una reunión de apertura efectuada en las instalaciones de la PYME en el mes de enero del año 2015 con el gerente del proyecto, el equipo de trabajo y el contador de la compañía se determinaron los parámetros para realizar la definición de las actividades, dentro del equipo de trabajo se cuenta con personal idóneo en el tema los cuales dieron los parámetros para identificar y evaluar de acuerdo a las políticas de la compañía, la cultura organizacional y procesos implicados de la compañía las diferentes actividades que se deben de tener en cuenta para la implementación de las NIIF.

Gracias al grupo de expertos se logra consolidar un listado de actividades principales y secundarias las cuales se deben realizar para que el proyecto se ponga en marcha contando obviamente con el cumplimiento del cronograma ya que por la normativa nacional para la implementación de las NIIF, esta se debe realizar en un año a partir del 2 de Enero de 2015, hasta el 31 de diciembre de 2015. Como resultado se evidencia el listado de actividades a realizar con sus correspondientes tiempos de ejecución estimados para cada una de las actividades principales.

Para el día 31 de diciembre del año 2015 se debe tener preparado y aprobado el balance de apertura NIIF para dar cumplimiento al decreto 1314 de 2009 sobre la presentación de información contable a nivel nacional, siendo este el hito principal. Además a la terminación de cada actividad principal que se encuentra relacionada en el cuadro de definición y duración de actividades estimadas relacionadas anteriormente, se realizara un seguimiento con duración cero

(0), estos hitos servirán de control para que el gerente de proyectos pueda visualizar y realizar una mejor gestión al desarrollo del proyecto.

3.8 Establecimiento de la secuencia de las actividades

A través de reunión realizada en enero del año 2015, se reunieron con el grupo del proyecto, el contador y la persona representante de la dirección, con el fin de determinar las actividades y el orden de desarrollo de las mismas para la ejecución dentro del proyecto y el logro de sus objetivos. Gracias al aporte de juicio de expertos, ya que dentro del grupo de trabajo se cuenta con un contador el cual ya realizó para las empresas del grupo uno (Grandes contribuyentes) la implementación de las NIIF, se realizó la secuencia de las actividades de acuerdo a la experiencia generada por los procesos de implementación en diferentes compañías, dando como resultado lecciones aprendidas las cuales facilitan y aseguran el paso a paso de cómo se debe implementar en una forma adecuada mas no obligatoria el desarrollo del proyecto, se determinó también un tipo de secuencia final a inicio (FS) la cual se trata de una relación lógica en que una actividad no puede empezar sin que la antecesora haya finalizado.

Para lograr una mejor evaluación de dichas actividades y determinar las actividades antecesoras, predecesoras, los hitos y aquellas que se puedan retrasar o tener holguras de acuerdo a la asignación de recursos para poder reducir costos y mantener la inversión inicial del proyecto, se utiliza la herramienta Project el cual realiza un diagrama de red por precedencia con el fin de determinar estos datos los cuales nos servirán para los tiempos mínimos y máximos límites que se deben tener en cuenta en la implementación y desarrollo del proyecto. (Véase Tabla 7).

Tabla 7. Lista de actividades, tiempo estimado y secuencia

DURACION ESTIMADA	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD
45 Días Calendario	PLANIFICACION
	Inicio
	Gestión del plan de la integración del proyecto
	Gestión del alcance del proyecto
	Gestión del tiempo del proyecto
	Gestión de los costos del proyecto
	Gestión de calidad del proyecto
	Gestión de los recursos humanos del proyecto
	Gestión de las comunicaciones del proyecto
	Gestión de los riesgos del proyecto
	Gestión de las adquisiciones del proyecto
	Gestión de los interesados del proyecto
15 Días Calendario	DIAGNOSTICO
	Conceptualización
	Reunión apertura NIIF
	Reunión de entendimiento con dueños de proceso
	Recopilación de información interna
	Recopilación información externa
	Análisis de la información
	Socialización con el equipo del proyecto
	Realizar informe de diagnostico
	Presentación informe de diagnóstico al sponsor
	Aprobación de diagnóstico contable y financiero
30 Días Calendario	PREPARACION DE DATOS NORMATIVA COLOMBIANA
	Preparación de balance general bajo normativa colombiana a 31/12/14

DURACION ESTIMADA	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD
	Preparación de estado de resultados bajo normativa colombiana a 31/12/14
	Análisis de la información en el balance general y el estado de resultados con cierre al 31 de diciembre de 2014
	Identificar diferencias y realizar ajustes contables a los activos
	Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los pasivos
	Identificar diferencias y realizar ajustes contables del patrimonio
	Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los ingresos
	Identificar diferencias y realizar ajustes contables a los gastos
	Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los costos de venta y producción
	Verificación de la conciliación de los saldos de todas las cuentas a nivel 6 en el software contable
	Preparación del balance general y estado de resultados ajustado bajo normativa colombiana
	Aprobación del balance general y el estado de resultados con corte al 31/12/14
15 Días Calendario	POLITICAS
	Levantamiento de la información contable ajustada con sus notas contables
	Identificar las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana
	Identificar las partidas y operaciones en las cuales hay discrepancia en cuanto a las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana vs NIIF

DURACION ESTIMADA	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD
	Definir las políticas contables que se usaran bajo la norma NIIF para pymes
	Presentación de las políticas al comité NIIF
	Aprobación de políticas documentadas bajo normativa NIIF
	Divulgación de las nuevas políticas contables
90 Días Calendario	PREPARACION DE DATOS NORMATIVA NIIF
	Realizar el análisis de información financiera para determinar los saldos para la normativa NIIF
	Preparar plantillas de conversión de las cuentas y subcuentas con su respectivo análisis para implementarlas en la parametrización NIIF
	Reconocer operaciones que no se encuentran incluidas como activos o pasivos pero según la normativa NIIF se deberían tener en cuenta
	Dar de baja las partidas que no cumplen con los requisitos de activo y pasivo según la normativa NIIF
	Efectuar la reclasificación de las partidas con el fin de asignarlas según corresponda bajo la normativa NIIF
	Realizar las valoraciones de todas las partidas de acuerdo a lo establecido en las NIIF para pymes
	Realizar el cálculo y registro de ganancias e impuestos
	Elaborar borrador de apertura de situación financiera detallado a nivel 6
	Elaborar la conciliación de los informes financieros entre la normativa colombiana y NIIF
	Presentación de informe de conversión
	Aprobación de informe de conversión
60 Días Calendario	PROCESOS
	Contextualización de procesos

DURACION ESTIMADA	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD
	Identificar brecha funcional
	Levantamiento de la información
	Documentación de procesos
	Modelado de procesos
	Socialización de procesos con dueños de proceso
	Aprobación de procesos
	Divulgación de procesos
100 Días Calendario	PARAMETRIZACIÓN DE SOFTWARE
	Documentación especificación funcional y técnica
	Desarrollos y parametrización
	Cuadratura balance normativa nacional vs NIIF
	Diseños de pruebas
	Pruebas funcionales
	Pruebas integrales
	Certificación
	Instalación en producción
	Balance de apertura NIIF
10 Días Calendario	FORMACION
	Elaborar plan capacitación
	Capacitación de personal
	Evaluación conocimiento al personal

3.9 Estimación de los recursos de las actividades

Una vez determinadas las actividades a realizar para el cumplimiento de cada uno de los paquetes de trabajo, el gerente del proyecto con su equipo de trabajo se reunieron en el mes de enero de 2015 con el fin de determinar los recursos humanos, físicos (suministros), y

tecnológicos que requería cada actividad para cumplir con su objetivo dentro del proyecto, a través de plantillas en donde se encontraban asignadas cada una de las tareas principales con sus respectivas sub tareas, se fue debatiendo sobre los recursos que necesitaba cada actividad para su desarrollo, de allí salió un listado de recursos por cada integrante de la reunión (4) personas, posteriormente estos resultados fueron compilados por el gerente del proyecto y el administrador del proyecto el fin de identificar los recursos comunes para cada una de las actividades, ya teniendo este listado de recursos se procedió a revisar las fechas de ejecución para cada una de las actividades con el fin de balancear los recursos en el transcurso del proyecto minimizando los mismos para que de esta manera se pudieran reducir costos. (Véase Tabla 8).

Tabla 8. Estimación de los recursos

RECURSOS	CANTIDAD	TIPO
Gerente de proyecto	1	Humano
Gestor de procesos	2	Humano
Administrador de proyectos	1	Humano
Analista contable	1	Humano
Contador NIIF	1	Humano
Analista funcional	1	Humano
Ingeniero de sistemas	1	Humano
Computador	2	Tecnológico
Servidores	1	Tecnológico
Suministros	Definido por costo	Físico

Teniendo en cuenta esta asignación de recursos, se utiliza el programa Project para determinar y asignar los recursos ya sean tecnológicos, humanos u otros que se puedan necesitar para la ejecución de las cajas de trabajo dando como resultado una distribución acorde a lo asignado para cada labor, el programa permite evaluar y determinar un balance de recursos con el fin de poder reducir tiempos y costos ayudando al gerente del proyecto a tener una visión más general y positiva sobre el proyecto a ejecutar.

En cuanto a los suministros que se puedan necesitar para el desarrollo del proyecto, se realiza una evaluación de lo que se puede necesitar para cada paquete de trabajo y se suman para todo el proyecto, luego dicho valor se prorratea para el tiempo del desarrollo del proyecto y se espera que su ejecución sea acorde y reflejada en periodos de tiempos mensuales para tener un flujo de caja real.

3.10 Estimación de la duración de las actividades

En el desarrollo de la estimación de actividades, se contó con la opinión de personal con experiencia en este tipo de proyectos, la compañía en la cual se va a implementar las normas internacionales pertenecen al grupo 2 y aquellas empresas que pertenecen al grupo 1 como son los grandes contribuyentes que ya pasaron por este proceso cuentan con esta experiencia de implementación. Parte del equipo del proyecto cuenta con la práctica y experiencia de implementar estas normas en el grupo 1 y ellos aportaron su conocimiento para determinar el tiempo en que se debía ejecutar cada actividad obviamente teniendo en cuenta que el flujo de información contable de una empresa PYME. A través de talleres en donde participo el gerente del proyecto, el contador de la compañía y el grupo del proyecto, se utilizó la técnica de estimación paramétrica ya que el proyecto es similar en cuanto a implementación y tiempos para

todo tipo de empresas en los diferentes grupos y como ya se contaba con esta información resulto más práctico definir el tiempo para cada una de las actividades generales, dicha información se encuentra plasmado en el listado de duración de las actividades.

Debido a que existen actividades que de acuerdo al sector económico no se pueden determinar fácilmente, se acudió a juicio de expertos con el fin de identificar el tiempo optimista, tiempo pesimista y el tiempo normal de cada actividad, con el fin de aplicar la formula Pert $(T_o + 4T_m + T_p)/6$ y de esta manera determinar en forma adecuada un tiempo estimado de duración para cada actividad.

Las contingencias de duración tienen mucha importancia en la realización del proyecto y estos colchones se verán reflejados en el momento en que se ingrese la información al project y se determine a cuales tareas se les puede realizar crashing sin que afecte sustancialmente el presupuesto de la actividad, para beneficio se conoce la fecha límite de terminación del proyecto así que entre más temprano se empieza a ejecutar mucho más grandes serán las contingencias en tiempo.

Para condensar esta información, se utiliza el project como herramienta ofimática con el fin de recopilar toda la información que requiere el proyecto en cuanto a tiempo, recursos y otros parámetros para determinar en forma más eficiente la duración de las actividades dentro de las diferentes etapas del proyecto. (Véase Tabla 9).

Tabla 9. Estimación de la duración de las actividades

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION
PLANIFICACION	
Inicio	0
Gestión del plan de la integración del proyecto	4
Gestión del alcance del proyecto	4
Gestión del tiempo del proyecto	4
Gestión de los costos del proyecto	4
Gestión de calidad del proyecto	4
Gestión de los recursos humanos del proyecto	4
Gestión de las comunicaciones del proyecto	4
Gestión de los riesgos del proyecto	4
Gestión de las adquisiciones del proyecto	4
Gestión de los interesados del proyecto	4
DIAGNOSTICO	
Conceptualización	1

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION
Reunión apertura NIIF	1
Reunión de entendimiento con dueños de proceso	1
Recopilación de información interna	3
Recopilación información externa	2
Análisis de la información	3
Socialización con el equipo del proyecto	1
Realizar informe de diagnostico	2
Presentación informe de diagnóstico al sponsor	1
Aprobación de diagnóstico contable y financiero	1
PREPARACION DE DATOS NORMATIVA COLOMBIANA	
Preparación de balance general bajo normativa colombiana a 31/12/14	2
Preparación de estado de resultados bajo normativa colombiana a 31/12/14	2
Análisis de la información en el balance general y el estado de resultados con cierre al 31 de diciembre de 2014	4
Identificar diferencias y realizar ajustes contables a los activos	3

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION
Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los pasivos	3
Identificar diferencias y realizar ajustes contables del patrimonio	3
Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los ingresos	3
Identificar diferencias y realizar ajustes contables a los gastos	3
Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los costos de venta y producción	3
Verificación de la conciliación de los saldos de todas las cuentas a nivel 6 en el software contable	2
Preparación del balance general y estado de resultados ajustado bajo normativa colombiana	2
Aprobación del balance general y el estado de resultados con corte al 31/12/14	1
POLITICAS	
Levantamiento de la información contable ajustada con sus notas contables	3
Identificar las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana	1
Identificar las partidas y operaciones en las cuales hay discrepancia en cuanto a las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana vs NIIF	3
Definir las políticas contables que se usaran bajo la norma NIIF para pymes	3
Presentación de las políticas al comité NIIF	1
Aprobación de políticas documentadas bajo normativa NIIF	2
Divulgación de las nuevas políticas contables	1

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION
PREPARACION DE DATOS NORMATIVA NIIF	
Realizar el análisis de información financiera para determinar los saldos para la normativa NIIF	8
Preparar plantillas de conversión de las cuentas y subcuentas con su respectivo análisis para implementarlas en la parametrización NIIF	10
Reconocer operaciones que no se encuentran incluidas como activos o pasivos pero según la normativa NIIF se deberían tener en cuenta	5
Dar de baja las partidas que no cumplen con los requisitos de activo y pasivo según la normativa NIIF	8
Efectuar la reclasificación de las partidas con el fin de asignarlas según corresponda bajo la normativa NIIF	15
Realizar las valoraciones de todas las partidas de acuerdo a lo establecido en las NIIF para pymes	20
Realizar el cálculo y registro de ganancias e impuestos	5
Elaborar borrador de apertura de situación financiera detallado a nivel 6	5
Elaborar la conciliación de los informes financieros entre la normativa colombiana y NIIF	8
Presentación de informe de conversión	3
Aprobación de informe de conversión	3
PROCESOS	
Contextualización de procesos	5

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION
Identificar brecha funcional	8
Levantamiento de la información	10
Documentación de procesos	15
Modelado de procesos	15
Socialización de procesos con dueños de proceso	2
Aprobación de procesos	2
Divulgación de procesos	1
PARAMETRIZACIÓN DE SOFTWARE	
Documentar especificación funcional y técnica	15
Desarrollos y parametrización	50
Cuadratura balance normativa nacional vs NIIF	8
Diseños de pruebas	3
Pruebas funcionales	8
Pruebas integrales	8

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION
Certificación	8
Instalación en producción	2
Balance de apertura NIIF	2
FORMACION	
Elaborar plan capacitación	1
Capacitación de personal	8
Evaluación conocimiento al personal	1

3.11 Desarrollo del cronograma

Para la ejecución del cronograma se determinó horarios del 7:00 am a 6:00 pm y los días laborales serán de lunes a viernes sin contar con días festivos, la fecha de iniciación del proyecto será el 2 de enero del año 2015 y la culminación del proyecto será el día 31 de diciembre de 2015, dependiendo del avance o retraso de las actividades si no se presentan inconvenientes que puedan afectar el buen curso del desarrollo de las actividades dentro del proyecto.

Aplicando las herramientas y técnicas como son el camino crítico, nivelación de recursos, crashing y juicio de expertos, se determina los tiempos adecuados para el desarrollo de la actividad, allí se puede observar los tiempos y recursos que se utilizaran para su desarrollo y a

través del software project se estiman las fechas de inicio y fin para cada uno de los procesos que se contemplan dentro de la ejecución del proyecto. La línea base se guardara en el cierre del periodo contable del año 2014 y lo realizara el gerente del proyecto. (Véase anexo 9.6 Actividades, duración y costos).

3.12 Planificar la gestión de los costos

De acuerdo a las actividades a realizar dentro del proyecto, se determinaran los costos para cada uno de los paquetes de trabajo acorde a estimación tarifaria actual, con el fin de lograr determinar su valor para cada actividad, en cuanto a la reserva de contingencia se evaluara en forma cuantitativa los riesgo a través de herramientas y técnicas adecuadas con el fin de obtener el valor de esta reserva. Para la reserva de gestión, la entidad como política interna aprueba únicamente hasta el 10% del valor del proyecto para suplir inconvenientes desconocidos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.

3.13 Estimación de costos

Para el desarrollo de la estimación de los costos se determinó de acuerdo a cada actividad principal y cada sub-actividad los recursos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de cada labor, a raíz de esta información se identifican los recursos principales y utilizando la técnica de estimación de tarifa de coste de recursos realizando cotizaciones en cuanto a papelería e insumos de oficina, mano de obra en el mercado laboral para tareas específicas que aplican dentro del proyecto, alquiler de equipos de cómputo y servidores, y dejando claro como quedo especificado en el alcance del proyecto que todo lo concerniente a la utilización de servicios públicos, telecomunicaciones, software contable y equipos propios de la compañía será suministrado por el

cliente, se determinan los costos para cada una de las cajas de trabajo aproximando el valor de cada recurso de acuerdo al mercado actual. (Véase Tabla 10).

Tabla 10. Estimación de costos mensuales por recurso

RECURSOS	SUELDO	PARAFISCALES	TOTAL	VALOR POR HORA
Gerente de proyecto	\$ 4.500.000	\$ 2.340.000	\$ 6.840.000	\$ 28.500
Analista 1	\$ 1.500.000	\$ 780.000	\$ 2.280.000	\$ 9.500
Analista 2	\$ 1.500.000	\$ 780.000	\$ 2.280.000	\$ 9.500
Gestor de procesos	\$ 2.600.000	\$ 1.352.000	\$ 3.952.000	\$ 16.467
Contador NIIF	\$ 3.000.000	\$ 1.560.000	\$ 4.560.000	\$ 19.000
Administrador de proyecto	\$ 2.800.000	\$ 1.456.000	\$ 4.256.000	\$ 17.733
Suministro servicio parametrización	\$ 6.700.000	\$ -	\$ 6.700.000	N.A
Computador	\$ 120.000	\$ -	\$ 120.000	\$ 500
Servidores	\$ 250.000	\$ -	\$ 250.000	\$ 1.042
Suministros	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	\$ 417

3.14 Determinar el presupuesto de costos

Teniendo como base la estimación de los costos, el gerente del proyecto con el contador de la compañía a finales del mes de enero de 2015 en reunión realizada en las instalaciones de la empresa, asignaron los recursos para cada una de las actividades dentro del proyecto conforme a valores vigentes en el año en curso, de acuerdo a los diferentes factores y parámetros que se aplican para cada uno de los paquetes de trabajo y alimentando el programa Project, nos da como resultado los valores en pesos los cuales serán el presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades en los diferentes paquetes de trabajo a los cuales han sido asignados. (Véase Tabla 11; Véase Figura 5).

Tabla 11. Costos por paquetes de trabajo

[illegible]

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Identificar diferencias y realizar ajustes contables del patrimonio	\$ 38.475	\$ 38.475											
Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los ingresos	\$ 38.475	\$ 38.475											
Identificar diferencias y realizar ajustes contables a los gastos	\$ 38.475	\$ 38.475											
Identificar diferencias y realizar ajustes contables de los costos de venta y producción	\$ 38.475	\$ 38.475											
Verificación de la conciliación de los saldos de todas las cuentas a nivel 6 en el software contable	\$ 171.000	\$ 171.000											
Identificar las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana	\$ 85.500			\$ 85.500									
Identificar las partidas y operaciones en las cuales hay discrepancia en cuanto a las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana vs NIIF	\$ 128.250			\$ 128.250									
Realizar el análisis de información financiera para determinar los saldos para la normativa NIIF	\$ 598.500			\$ 598.500									
Preparar plantillas de conversión de las cuentas y subcuentas con su respectivo análisis para implementarlas en la parametrización NIIF	\$ 299.250			\$ 47.500	\$ 251.750								

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Reconocer operaciones que no se encuentran incluidas como activos o pasivos pero según la normativa NIIF se deberían tener en cuenta	\$ 213.750			\$ 47.500	\$ 166.250								
Efectuar la reclasificación de las partidas con el fin de asignarlas según corresponda bajo la normativa NIIF	\$ 427.500				\$ 427.500								
Elaborar borrador de apertura de situación financiera detallado a nivel 6	\$ 256.500				\$ 57.000	\$ 199.500							
Cuadratura balance normativa nacional vs NIIF	\$ 598.500									\$ 598.500			
Balance de apertura NIIF	\$ 171.000											\$ 66.500	\$ 104.500
Documentar especificación funcional y técnica	\$ 1.026.000					\$ 370.500	\$ 655.500						
Desarrollos y parametrización	\$ 5.130.000						\$ 1.016.500	\$ 1.748.000	\$ 1.596.000	\$ 769.500			
Diseños de pruebas	\$ 256.500									\$ 256.500			
Levantamiento de la información contable ajustada con sus notas contables	\$ 444.609		\$ 230.538	\$ 214.071									
Divulgación de las nuevas políticas contables	\$ 148.203			\$ 148.203									
Contextualización de procesos	\$ 296.406			\$ 296.406									
Identificar brecha funcional	\$ 741.015			\$ 741.015									
Levantamiento de la información	\$ 741.015			\$ 164.670	\$ 576.345								

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Análisis de la información en el balance general y el estado de resultados con cierre al 31 de diciembre de 2014	\$ 684.000	\$ 684.000											
Preparación del balance general y estado de resultados ajustado bajo normativa colombiana	\$ 342.000	\$ 342.000											
Levantamiento de la información contable ajustada con sus notas contables	\$ 513.000		\$ 266.000	\$ 247.000									
Identificar las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana	\$ 171.000			\$ 171.000									
Identificar las partidas y operaciones en las cuales hay discrepancia en cuanto a las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana vs NIIF	\$ 256.500			\$ 256.500									
Definir las políticas contables que se usaran bajo la norma NIIF para pymes	\$ 513.000			\$ 513.000									
Presentación de las políticas al comité NIIF	\$ 171.000			\$ 171.000									
Divulgación de las nuevas políticas contables	\$ 171.000			\$ 171.000									
Realizar el análisis de información financiera para determinar los saldos para la normativa NIIF	\$ 1.197.000			\$ 1.197.000									
Preparar plantillas de conversión de las cuentas y	\$ 598.500			\$ 95.000	\$ 503.500								

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
subcuentas con su respectivo análisis para implementarlas en la parametrización NIIF													
Reconocer operaciones que no se encuentran incluidas como activos o pasivos pero según la normativa NIIF se deberían tener en cuenta	\$ 427.500			\$ 95.000	\$ 332.500								
Dar de baja las partidas que no cumplen con los requisitos de activo y pasivo según la normativa NIIF	\$ 427.500				\$ 427.500								
Realizar las valoraciones de todas las partidas de acuerdo a lo establecido en las NIIF para pymes	\$ 427.500				\$ 427.500								
Realizar el cálculo y registro de ganancias e impuestos	\$ 256.500				\$ 256.500								
Elaborar borrador de apertura de situación financiera detallado a nivel 6	\$ 513.000				\$ 114.000	\$ 399.000							
Elaborar la conciliación de los informes financieros entre la normativa colombiana y NIIF	\$ 684.000					\$ 684.000							
Presentación de informe de conversión	\$ 342.000					\$ 342.000							
Documentar especificación funcional y técnica	\$ 2.052.000					\$ 741.000	\$ 1.311.000						
Cuadratura balance normativa nacional vs NIIF	\$ 1.197.000									\$ 1.197.000			

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
con sus notas contables													
Identificar las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana	\$ 50.000			\$ 50.000									
Identificar las partidas y operaciones en las cuales hay discrepancia en cuanto a las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana vs NIIF	\$ 50.000			\$ 50.000									
Definir las políticas contables que se usaran bajo la norma NIIF para pymes	\$ 50.000			\$ 50.000									
Realizar el análisis de información financiera para determinar los saldos para la normativa NIIF	\$ 50.000			\$ 50.000									
Preparar plantillas de conversión de las cuentas y subcuentas con su respectivo análisis para implementarlas en la parametrización NIIF	\$ 50.000			\$ 7.937	\$ 42.063								
Reconocer operaciones que no se encuentran incluidas como activos o pasivos pero según la normativa NIIF se deberían tener en cuenta	\$ 100.000			\$ 22.222	\$ 77.778								
Efectuar la reclasificación de las partidas con el fin de asignarlas según corresponda bajo la normativa NIIF	\$ 100.000				\$ 100.000								

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Realizar las valoraciones de todas las partidas de acuerdo a lo establecido en las NIIF para pymes	\$ 50.000				\$ 50.000								
Realizar el cálculo y registro de ganancias e impuestos	\$ 50.000				\$ 50.000								
Elaborar borrador de apertura de situación financiera detallado a nivel 6	\$ 50.000				\$ 11.111	\$ 38.889							
Elaborar la conciliación de los informes financieros entre la normativa colombiana y NIIF	\$ 100.000					\$ 100.000							
Presentación de informe de conversión	\$ 50.000					\$ 50.000							
Contextualización de procesos	\$ 50.000			\$ 50.000									
Identificar brecha funcional	\$ 50.000			\$ 50.000									
Levantamiento de la información	\$ 100.000			\$ 22.222	\$ 77.778								
Documentación de procesos	\$ 100.000				\$ 100.000								
Modelado de procesos	\$ 200.000				\$ 75.556	\$ 124.444							
Divulgación de procesos	\$ 50.000					\$ 50.000							
Documentar especificación funcional y técnica	\$ 200.000					\$ 72.222	\$ 127.778						
Desarrollos y parametrización	\$ 1.000.000						\$ 198.148	\$ 340.741	\$ 311.111	\$ 150.000			
Cuadratura balance normativa nacional vs NIIF	\$ 100.000									\$ 100.000			

[illegible]

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Recopilación información externa	\$ 100.000		\$ 100.000										
Realizar informe de diagnostico	\$ 100.000		\$ 100.000										
Presentación informe de diagnóstico al sponsor	\$ 100.000		\$ 100.000										
Preparación de balance general bajo normativa colombiana a 31/12/14	\$ 100.000	\$ 100.000											
Verificación de la conciliación de los saldos de todas las cuentas a nivel 6 en el software contable	\$ 100.000	\$ 100.000											
Levantamiento de la información contable ajustada con sus notas contables	\$ 100.000		\$ 51.852	\$ 48.148									
Identificar las políticas contables aplicadas bajo normativa colombiana	\$ 50.000			\$ 50.000									
Definir las políticas contables que se usaran bajo la norma NIIF para pymes	\$ 100.000			\$ 100.000									
Realizar el análisis de información financiera para determinar los saldos para la normativa NIIF	\$ 50.000			\$ 50.000									
Preparar plantillas de conversión de las cuentas y subcuentas con su respectivo análisis para implementarlas en la parametrización NIIF	\$ 50.000				\$ 7.937	\$ 42.063							
Reconocer operaciones que no se encuentran	\$ 20.000			\$ 4.444	\$ 15.556								

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Capacitación de personal	\$ 200.000												\$ 200.000
Evaluación conocimiento al personal	\$ 10.000												\$ 10.000
TOTALES	\$ 119.982.364	\$ 10.001.450	\$ 10.541.111	\$ 11.930.016	\$ 11.644.541	\$ 10.933.729	\$ 10.707.670	\$ 9.326.074	\$ 8.515.111	\$ 10.821.155	\$ 6.661.370	\$ 11.747.378	\$ 7.152.759



Figura 5. Flujo de caja proyecto NIIF

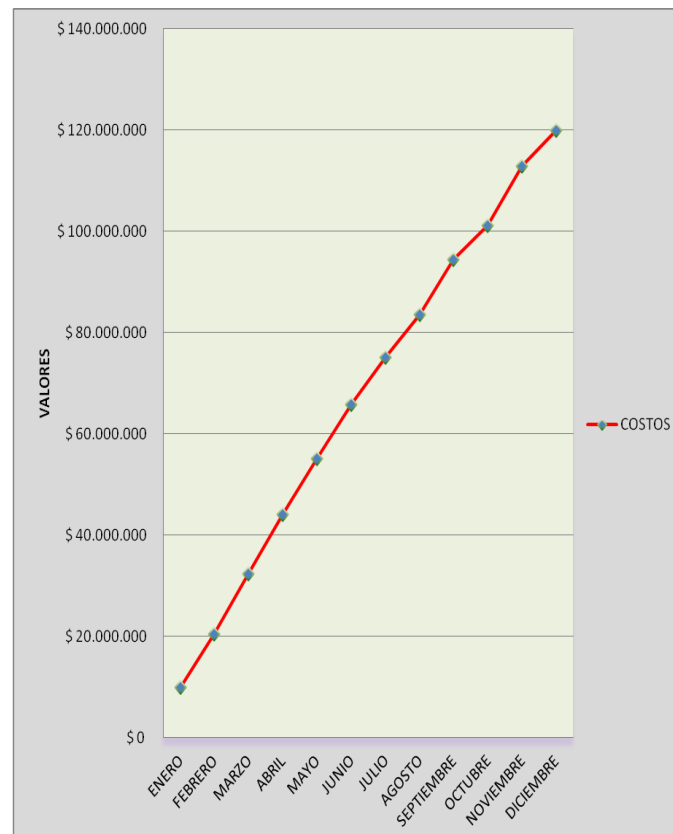


Figura 6. Costos Vs tiempo

Tabla 12. Resumen del proyecto (Project)

Estadísticas del proyecto 'NIIF FINAL1.mpp'			
	Comienzo		Fin
Actual	vie 02/01/15		mar 29/12/15
Previsto	NOD		NOD
Real	NOD		NOD
Variación	0d		0d
	Duración	Trabajo	Costo
Actual	229d?	4.935,05h	\$ 119.982.364,00
Previsto	0d	0h	\$ 0,00
Real	0d	0h	\$ 0,00
Restante	229d?	4.935,05h	\$ 119.982.364,00
Porcentaje completado:			
Duración: 0%		Trabajo: 0%	
			Cerrar

3.15 Planificar la gestión de la calidad

El director del proyecto es la persona designada por la alta dirección de la compañía para certificar que se implementen y controlen las actividades requeridas en el Plan de Calidad del proyecto asegurando su eficacia, cumplimiento y supervisando los avances.

3.15.1 Recursos. Para dar cumplimiento al plan de calidad del proyecto, se implementarán las metodologías establecidas, junto con los procedimientos del sistema de gestión de calidad de la compañía que aplican al proyecto.

3.15.1.1 Provisión de los recursos. Los recursos necesarios que se utilizarán para realizar la implementación de la norma NIIF serán suministrados por la compañía.

3.15.1.2 Materiales. El material que se necesita para la ejecución del proyecto es básicamente papelería y elementos de oficina, los cuales serán suministrados por la compañía en la medida en que la persona encargada de soporte documental haga la solicitud por correo electrónico en el formato estipulado por el Sistema de gestión de calidad (SGC) de la compañía.

3.15.1.3 Recursos humanos. El recurso humano lo gestiona el director del proyecto, mediante el proceso de gestión recursos humanos. Este a su vez debe enviar las solicitudes al gerente de recursos humanos para su trámite y aprobación.

3.15.1.4 Infraestructura y ambiente de trabajo. El personal que participa en el proyecto estará ubicado en las instalaciones del laboratorio, por lo cual está comprometido a dar buen uso de los recursos asignados por el mismo. Cualquier requerimiento en la infraestructura física y mejoras al ambiente de trabajo debe ser canalizado con el gerente.

3.15.2 Comunicación. Para el desarrollo de la comunicación se tendrá en cuenta la información generada en el plan de comunicaciones del proyecto, teniendo en cuenta los

canales de comunicación y el conducto regular en forma vertical para que se desarrolle en buena manera las comunicaciones y no se presenten malas interpretaciones.

3.15.2.1 Plan de Comunicaciones. Establece un conjunto de mecanismos de coordinación y gestión que permiten una adecuada comunicación y escalamiento entre los miembros del proyecto NIIF durante toda la vida del proyecto; y asegurar que las personas correctas tengan oportunamente la información idónea para tomar decisiones.

3.15.2.2 Matriz de Roles y Responsabilidades. Presenta una descripción de las responsabilidades del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del proyecto. (Véase Tabla 13).

Tabla 13. Matriz RACI

FUNCIONARIO Y/O CARGO		JUNTA DE SOCIOS	GERENTE GENERAL	GERENTE DEL PROYECTO	REVISOR FISCAL	ADMINISTRADOR DEL PROYECTO	CONTADOR	GESTOR DE PROCESOS	ANALISTA 1	ANALISTA 2	DUEÑOS DE PROCESO
COMPONENTES	PLANEACION	I	A		C	R	C				C
	DIAGNOSTICO		I	A		R					I
	PREPARACION DATOS NORMATIVA COLOMBIANA		I	I	C	I	A		R		
	POLITICAS	I	C	A	C	R	C				I
	PREPARACION DE DATOS NORMATIVA NIIF			I	C	I	A		R		
	PROCESOS		I	A				R			C
	PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE			A	C	I	C			R	
	FORMACION			A				R			I
R:	RESPONSABLE O ENCARGADO	Este rol realiza el trabajo, es decir, responsable por la construcción de la política y el diseño del proceso; gestiona las diferentes definiciones ya sean de la construcción o el diseño del proceso. (Existen responsables de apoyo financiero y contable).									
A:	APROBAR	Este rol se encarga de aprobar el trabajo finalizado, , en éste caso la Política, para presentar a Junta Directiva									
C:	CONSULTADO	Este rol posee la información o capacidad necesaria para terminar el trabajo, en éste caso la Política									
I:	INFORMADO	Este rol debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo, en éste caso la Política.									

3.15.3 Diseño y desarrollo. Se tendrá como base el SGC del laboratorio ya que la compañía se encuentran certificada en la norma ISO 9001 2008, vigencia actual.

3.15.3.1 Proceso de diseño y desarrollo. Para la ejecución del plan de calidad dentro del proyecto, se deberá tener en cuenta los lineamientos que da la compañía, de acuerdo con su SGC, en donde se determina la forma en cómo deben presentarse los entregables y los requisitos que deben cumplir de acuerdo a las políticas exigidas por la compañía dentro del desarrollo del proyecto, estos parámetros deben ir revisados, verificados y autorizados por la directiva del proyecto en conjunto con el director de gestión y mejora, el cual es el encargado dentro de la compañía del manejo y mantenimiento del SGC.

3.15.4 Compras. Este proceso se realizara acorde a las directrices y procedimientos estipulados dentro del manual de calidad del laboratorio PYME en el documento – procedimiento para requerimiento de compras, también el SGC de la compañía suministrara los formatos adecuados para la requisición de los insumos que se requieran para la implementación del proyecto.

3.15.5 Producción y prestación del servicio. Se realiza aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio durante la ejecución del proyecto. Además de las labores de inspección y verificación de los productos antes de su entrega final., se realizara seguimiento al proceso de ejecución a partir de los comités establecidos, modelo de organización y medición de indicadores a través de la ficha técnica de indicadores.

3.15.6 Identificación y trazabilidad del producto. Aunque los productos que se generan en la implementación de las NIIF no requieren de una trazabilidad exhaustiva, se garantiza su identificación (nombre del documento, consecutivo y fecha) y codificación (si es necesaria). Respecto a la identificación del estado en que se pueda encontrar el producto principal (Informe Mensual), éste se realiza a través del cronograma generado para tal fin, en el que se especifica fechas y responsables de creación, consolidación y entrega final.

3.15.6 Propiedad del cliente. Los recursos suministrados por el cliente serán custodiados por el gerente del proyecto y el equipo de trabajo, estos estarán bajo su responsabilidad y supervisión.

3.15.6.1 Identificación. Los productos que entrega el laboratorio para el proyecto son: La infraestructura o instalaciones que conforman las oficinas (teléfonos, escritorios y sillas), infraestructura tecnológica e información física y magnética. La información suministrada

por el laboratorio será identificada y controlada a través de la gestión documental del proyecto.

3.15.6.2 Verificación. El personal que hace uso de estos recursos tienen la obligación de cuidar, proteger y salvaguardar los bienes entregados por el laboratorio, reportando por correo electrónico al gerente del proyecto, cualquier cambio que se presente a los mismos y que pueda afectar el normal cumplimiento de las obligaciones. De igual manera se verificará el estado de dichos recursos a través de las inspecciones planeadas por el Inspector respectivo.

3.16 Planificar la gestión de los recursos humanos

De acuerdo a la necesidad del proyecto se establecen los siguientes roles a desempeñar dentro del proyecto, estos fueron determinados en las reuniones efectuadas con la dirección contable y gerencia de talento humano. (Véase Tabla 14; Véase Figura 7).

Tabla 14. Roles requeridos para el desarrollo del proyecto

ROL	RESPONSABILIDAD EN EL PROYECTO	HABILIDADES REQUERIDAS	PERSONAL REQUERIDO	FECHA ESTIMADA DE COMIENZO	DURACIÓN ESPERADA	LUGAR DE TRABAJO
Gerencia del Proyecto	Direccionar, gestionar, toma de decisiones y hacer seguimiento al proyecto	Liderazgo, comunicación, Trabajo en equipo, compromiso, gestión.	1	01/01/2015	300 días	Laboratorios Merey
Administrador del proyecto	Apoyar en las diferentes funciones al Gerente del proyecto	Trabajo en equipo, iniciativa, compromiso, lógica, orientación al logro	1	01/04/2015	300 días	Laboratorios Merey

ROL	RESPONSABILIDAD EN EL PROYECTO	HABILIDADES REQUERIDAS	PERSONAL REQUERIDO	FECHA ESTIMADA DE	DURACIÓN ESPERADA	LUGAR DE TRABAJO
Contador	Garantizar la información contable acorde a la implementación de la norma	Trabajo en equipo, iniciativa, compromiso, lógica, orientación al logro	1	01/01/2015	300 días	Laboratorios Merey
Analista Contable	Funciones operativas contables a las necesidades del proyecto	Iniciativa, trabajo en equipo, colaboración, disposición a la realización de sus funciones.	1	01/01/2015	300 días	Laboratorios Merey
Analista Funcional	Funciones operativas funcionales de tecnología a las necesidades del proyecto	Iniciativa, trabajo en equipo, colaboración, disposición a la realización de sus funciones.	1	01/01/2015	120 días	Laboratorios Merey
Gestor de Procesos	Levantamiento de información y actualización de procesos impactados	Iniciativa, trabajo en equipo, colaboración, disposición a la realización de sus funciones.	1	01/01/2015	180 días	Laboratorios Merey

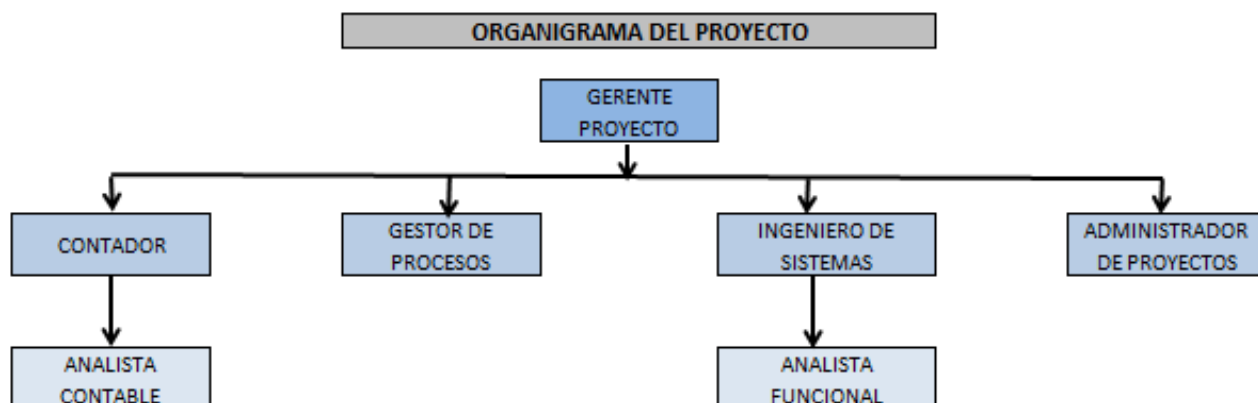


Figura 7.OBS del proyecto

3.17 Planificación de la gestión de las comunicaciones

Como primera medida se requirió el organigrama de la organización, el organigrama del proyecto (OBS) y la lista de interesados para poder determinar los niveles de autoridad y las funciones que tendrán en el desarrollo del proyecto, a través de esta información se puede identificar qué tipo de información manejan y su relación con las diferentes fases del proyecto y para ello se utilizó la herramienta de requisitos de la comunicación.

Se realizó la clasificación de los canales de comunicación con cada uno de los interesados, que tipo de información se requiere, el responsable de transmitir dicha información, el mecanismo o medio como debe ser entregada esta información, la frecuencia con que se debe transmitir y el método de comunicación a aplicar para cumplir con la buena gestión del plan de comunicaciones. (Véase Figura 8).

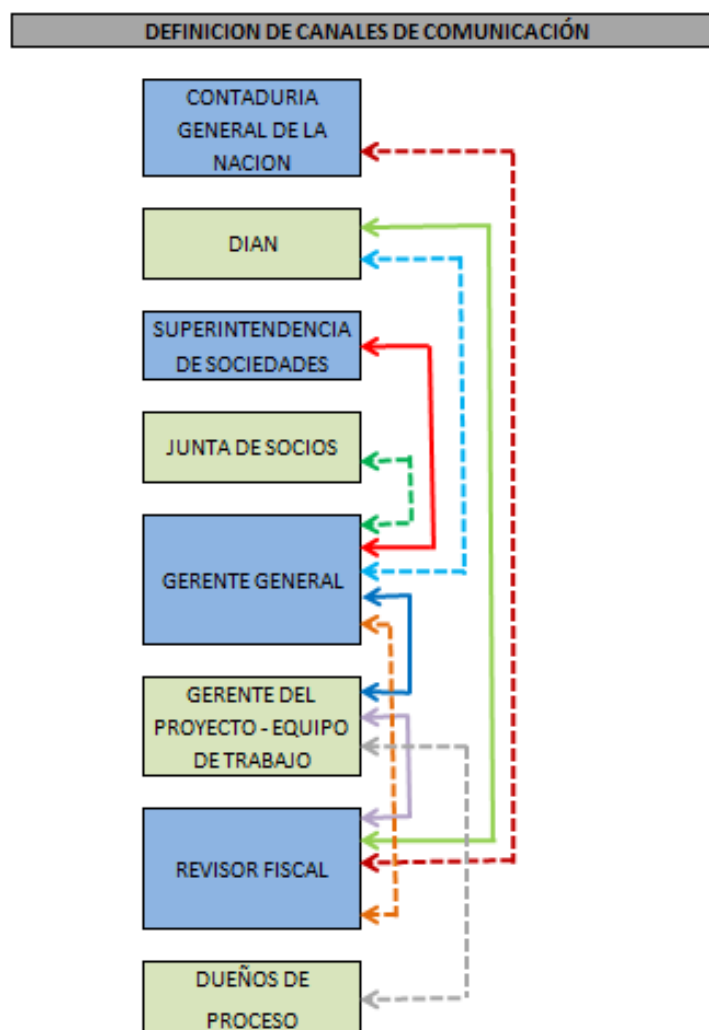


Figura 8. Canales de comunicación

En total se identifican nueve (9) canales de comunicación para el desarrollo del proyecto.

3.17.1 Roles y responsabilidades. A cada uno de los interesados de acuerdo a su rol y responsabilidad dentro del proyecto, se determina la información requerida y la información que puede suministrar en los diferentes canales de comunicación ya determinados con el fin de planificar el buen manejo de la información. (Véase Tabla 15).

Tabla 15. Roles y responsabilidades en comunicaciones

CONTADURIA GENERAL DE LA NACION	
Información generada	Políticas sobre implementación de las NIIF en Colombia
Información requerida	Avance de implementación de las NIIF en la pyme
Responsable de transmitir	Revisor fiscal
Medio de transmisión	Documento físico
Frecuencia	Cuando sea solicitado
Método de comunicación	Comunicación interactiva
Canales de comunicación	1
DIAN	
Información generada	Estado del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras
Información requerida	Soporte estado de pagos de obligaciones tributarias
Responsable de transmitir	Revisor fiscal y/o gerente general
Medio de transmisión	Documento físico
Frecuencia	Trimestral o cuando sea requerido
Método de comunicación	Comunicación interactiva
Canales de comunicación	2
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
Información generada	Informes de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades comerciales a nivel nacional
Información requerida	Información jurídica, contable, económica o administrativa del ente comercial
Responsable de transmitir	Gerente general

Medio de transmisión	Documento físico
Frecuencia	Cuando sea solicitado
Método de comunicación	Comunicación interactiva
Canales de comunicación	1

JUNTA DE SOCIOS

Información generada	Toma de decisiones claves para el funcionamiento de la sociedad
Información requerida	Estados financieros de la compañía
Responsable de transmitir	Gerente general
Medio de transmisión	Informe gerencial, balance general y estado de resultados
Frecuencia	Semestral
Método de comunicación	Comunicación interactiva
Canales de comunicación	1

GERENTE GENERAL

Información generada	Evaluaciones periódicas al cumplimiento de las funciones en los diferentes departamentos
Información requerida	Avance de la implementación del proyecto
Responsable de transmitir	Gerente del proyecto
Medio de transmisión	Informe gerencial
Frecuencia	Mensual

Método de comunicación	Comunicación interactiva
-------------------------------	--------------------------

Canales de comunicación	5
--------------------------------	---

GERENTE DEL PROYECTO – EQUIPO DE TRABAJO

Información generada	Ejecución para el desarrollo del proyecto
-----------------------------	-------------------------------------------

Información requerida	Avances del proyecto en las diferentes etapas del inicio, planeación, ejecución, control y cierre, gestión de adquisiciones, gestión de parametrización. Procedimientos de la compañía
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Responsable de transmitir	Revisor fiscal, equipo de trabajo
----------------------------------	-----------------------------------

Medio de transmisión	Informe gerencial
-----------------------------	-------------------

Frecuencia	Quincenal
-------------------	-----------

Método de comunicación	Comunicación interactiva
-------------------------------	--------------------------

Canales de comunicación	3
--------------------------------	---

REVISOR FISCAL

Información generada	Informes contables
-----------------------------	--------------------

Información requerida	Ejecuciones sobre saldos, ajustes contables, valoración de tangibles, valoración intangibles, cuadratura de saldos, dar de baja a cuentas contables, reclasificaciones, paramétrica cuentas bajo normativa NIIF
------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Responsable de transmitir	Gerente del proyecto – equipo de trabajo
----------------------------------	------------------------------------------

Medio de transmisión	Informes escritos, estado de resultado y balance general con sus notas contables
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Frecuencia	Mensual
-------------------	---------

Método de comunicación	Comunicación interactiva
-------------------------------	--------------------------

Canales de comunicación	4
--------------------------------	---

DUEÑOS DE PROCESO	
Información generada	Información correspondiente a los diferentes procesos de la compañía
Información requerida	Capacitación sobre la NIIF
Responsable de transmitir	Gerente del proyecto – equipo de trabajo
Medio de transmisión	Correo electrónico, reuniones
Frecuencia	Trimestral
Método de comunicación	Tipo push
Canales de comunicación	1

3.18 Planificar la gestión de los riesgos

En primera instancia se sensibilizo al equipo del proyecto sobre la importancia que tiene una buena clasificación e identificación de riesgos, esto se debe hacer a través de reuniones programadas en donde se encuentre todo el personal que tenga relación con el desarrollo de alguna de las actividades que competen al proyecto. Posteriormente cada individuo participante del proyecto deberá organizar un listado de los posibles riesgos que se puedan presentar para el desarrollo de su actividad incluyendo también los aportes que pueda ofrecer el gerente del proyecto con el fin de que en reuniones periódicas mensuales se trate este tema para identificar los más relevantes de acuerdo a un análisis cualitativo para cada riesgo de la lista lo cual lo realizara personal idóneo a análisis de riesgos.

Sobre este listado se realizó un análisis pareto de los riesgos para priorizar aquellos que tienen más importancia y se deben tener en cuenta para su respectivo análisis, posteriormente se hará el plan de respuesta para cada uno de los riesgos priorizados e identificados y de esta

manera se evitaran inconsistencias en el desarrollo del proyecto realizando un control periódico sobre ellos.

3.19 Identificación de riesgos

Se realiza una reunión en el mes de enero con todos los interesados para solicitar y conciliar el listado de riesgos a través de la herramienta tormenta de ideas que debe presentar cada miembro participante en el proyecto con el fin de analizarlos por todo el grupo, luego se realiza un análisis pareto para priorizar aquellos riesgos que pueden tener más impacto en el desarrollo del proyecto y el resultado es un listado de los riesgos detectados. (Véase Tabla 16; Véase Figura 9).

Tabla 16. Lista de riesgos proyecto implementación NIIF

LISTA DE RIESGOS PROYECTO IMPLEMENTACION NIIF	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Definición de nuevas políticas	Resistencia al cambio
Reclasificación de partidas contables	Personal no idóneo para la ejecución
Baja a partidas contables	Falta de homogeneidad en la información
Valoración de intangibles	Aclaración errónea a los ajustes contables
Valoración de tangibles	Desconocimiento de la normativa
	Cuadratura deficiente de saldos
	Parametrización errada del software
	Proveedores limitados en el mercado nacional
	Poco tiempo para la implementación
	Seguridad de la información

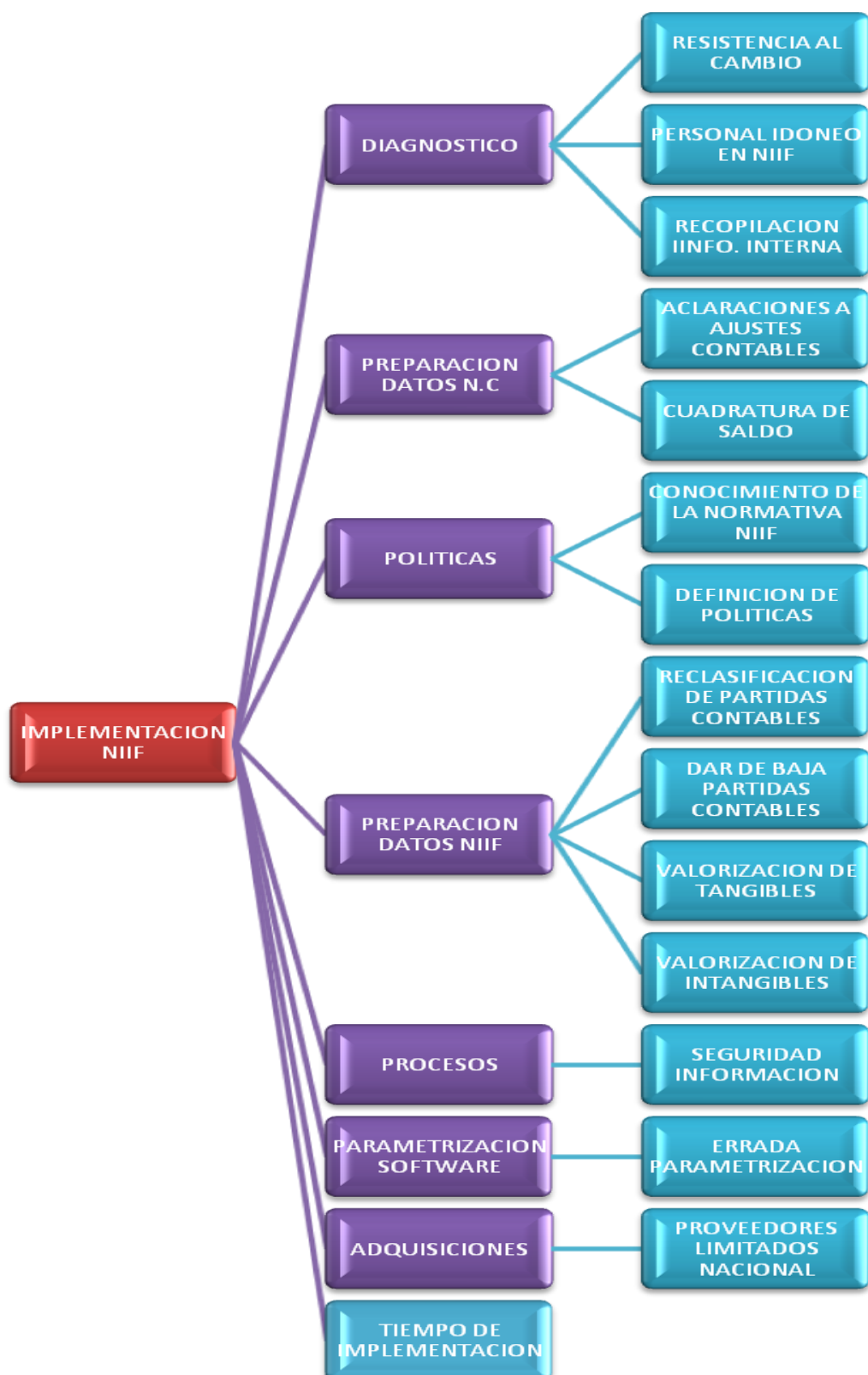


Figura 9.RBS del proyecto NIIF

3.20 Análisis cualitativo de los riesgos

Para la realización de este análisis cuantitativo del riesgos, el grupo del proyecto tomo como base la RBS (Estructura Jerárquica de Riesgos) del proyecto en donde se puede especificar los riesgos que pueden ocurrir y en qué etapa del proyecto se pueden presentar, a continuación se utiliza la herramienta de matriz de probabilidad e impacto con la cual se trabajó para determinar el análisis de acuerdo a las probabilidades e impactos que suministraron los integrantes del equipo basándose en sus experiencias y en los diferentes factores que intervienen en las actividades a realizar concluyendo en donde se da un valor alfa numérico de acuerdo al impacto se clasificara de (0 a 5) y de acuerdo a la probabilidad se califica con las letras (A-B-C-D-E) como lo indica la matriz, lo cual dio para cada riesgo su clasificación y priorización. (Véase Anexo 9.14 Matriz de evaluación de riesgos (Impacto y Probabilidad); Véase Tabla 17; Véase Tabla 18).

Tabla 17. Analisis cualitativo de riesgos

COD	FASE	RIESGO	PERSONAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTROS	VALORA IMPAC-PROBAB	VALORACIÓN GLOBAL
1	Diagnostico	Resistencia al cambio	0A	0A	0A	3D	1D	4A	0A	20	M
2	Diagnostico	Idoneidad en el personal	0A	0A	0A	4B	4B	1B	0A	21	M

COD	FASE	RIESGO	PERSONAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTROS	VALORA IMPAC-PROBAB	VALORACIÓN GLOBAL
3	Diagnostico	Falta de homogeneidad en la información	0A	0A	0A	2B	4B	1B	0A	21	M
4	Preparación datos N.C	Aclaración errónea a los ajustes contables	0A	0A	0A	4B	4C	1C	0A	22	M
5	Preparación datos N.C	Cuadratura deficiente de saldos	0A	0A	0A	3B	3B	1B	0A	16	L
6	Políticas	Desconocimiento de la normativa	0A	0A	0A	3M	4C	1C	0A	24	H
7	Políticas	Definición de políticas	0A	0A	0A	5C	5D	1E	0A	29	VH
8	Preparación datos NIIF	Reclasificación de partidas contables	0A	0A	0A	5C	4D	1D	0A	27	H
9	Preparación datos NIIF	Dar de baja a partidas contables	0A	0A	0A	3B	3B	1B	0A	16	L
10	Preparación datos NIIF	Valoración de intangibles	0A	0A	0A	5D	5D	1D	0A	29	VH
11	Preparación datos NIIF	Valoración de tangibles	0A	0A	0A	5D	5D	1D	0A	29	VH

COD	FASE	RIESGO	PERSONAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTROS	VALORA IMPAC-PROBAB	VALORACIÓN GLOBAL
12	Procesos	Seguridad de la información	0A	0A	0A	3B	2A	1A	0A	16	L
13	Parametrizar software	Parametrización errada del software	0A	0A	0A	5C	5C	1C	0A	27	H
14	Adquisiciones	Proveedores limitados en el mercado nacional	0A	0A	0A	5D	5C	1C	0A	29	VH
15	Todo el proyecto	Poco tiempo de la implementación	0A	0A	0A	5D	5D	4C	0A	29	VH

Tabla 18 Ubicación del riesgo en matriz

PROBABILIDAD	IMPACTO	INSIGNIFICANTE	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
MUY ALTO				(8) (13)	(7)(10)(11)(14)(15)	
ALTO	(1)	(2) (3)	(4)			
MEDIO		(5) (9) (12)				(6)
BAJO						
INSIGNIFICANTE						
NULO						

3.20.1 Nivel de tolerancia de los interesados. Se determina en la reunión realizada el mes de enero en donde se establece a través de juicio de expertos las tolerancias que pueden tener los interesados para cada uno de los riesgos identificados de acuerdo a su interés e influencia dentro del proyecto. (Véase Tabla 19)

Tabla 19. Nivel de tolerancia de interesados y ubicación en matriz

Nº	NIVEL DE TOLERANCIA
1	Nada: No se permite que el riesgo se materialice
2	Baja: La probabilidad que se materialice sea permisible
3	Media: La probabilidad que se materialice el riesgo sea tolerable
4	Alta: Se cuenta con buen porcentaje de los recursos para que se materialice el riesgo
5	Muy alta: Que se cuente con todos los recursos para materializar el riesgo

RIESGO / INTERESADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Contaduría general de la nación	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1
Dian	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1
Superintendencia de sociedades	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1
Junta de socios	5	2	5	5	5	1	2	4	4	5	5	1	1	5	1
Gerente general	2	1	2	2	5	1	2	4	4	5	5	1	1	5	1
Revisor fiscal	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	1
Dueños de procesos	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
Gerente de proyecto – equipo del proyecto	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1

Se puede identificar claramente que el riesgo N° 6 conocimiento de la normativa NIIF y el N° 15 Tiempo de implementación son de vital importancia para todos los interesados ya que determinan un beneficio importante tanto a los representantes del estado como a los patrocinadores e integrantes del equipo del proyecto.

3.21 Análisis cuantitativo de los riesgos

Se realiza el análisis cuantitativo de los riesgos por medio de la herramienta análisis del valor monetario esperado, realizando simulaciones y teniendo en cuenta el análisis bajo de incertidumbre con el fin de poder determinar en forma cuantitativa cual va a ser el valor monetario de cada riesgo que se pueda materializar en el transcurso del proyecto para así incluirlos en las reservas de contingencia y apoyar las decisiones reduciendo la incertidumbre del proyecto.

Este análisis se realizara a todos los riesgos u oportunidades identificados y se tendrá especial atención en aquellos que se encuentran en la zona roja. (Véase Tabla 20).

Tabla 20. Costos estimados de riesgos materializados

COD	FASE	RIESGO	COSTO ESTIMADO MATERIALIZACION	TIEMPO ESTIMADO DIAS
1	Diagnostico	Resistencia al cambio	\$ 466.667	0.5
2	Diagnostico	Conocimiento del personal normativa NIIF	\$ 1.000.000	3
3	Diagnostico	Demoras recopilación información interna	\$ 333.333	0.5

COD	FASE	RIESGO	COSTO ESTIMADO MATERIALIZACION	TIEMPO ESTIMADO DIAS
4	Preparación datos N.C	Aclaraciones a los ajustes contables	\$ 1.500.000	3
5	Preparación datos N.C	Cuadratura de saldos	\$ 1.500.000	3
6	Políticas	Conocimiento de la normativa	\$ 466.667	0.5
7	Políticas	Definición de políticas	\$ 4.000.000	0.5
8	Preparación datos NIIF	Reclasificación de partidas contables	\$ 550.000	0.5
9	Preparación datos NIIF	Dar de baja a partidas contables	\$ 1.166.667	3
10	Preparación datos NIIF	Valoración de intangibles	\$ 433.333	1
11	Preparación datos NIIF	Valoración de tangibles	\$ 433.333	1
12	Procesos	Seguridad de la Información	\$ 383.333	1
13	Parametrizar software	Errada parametrización del software	\$ 1.666.667	5
14	Adquisiciones	Proveedores limitados en el mercado nacional	\$ 2.666.667	8

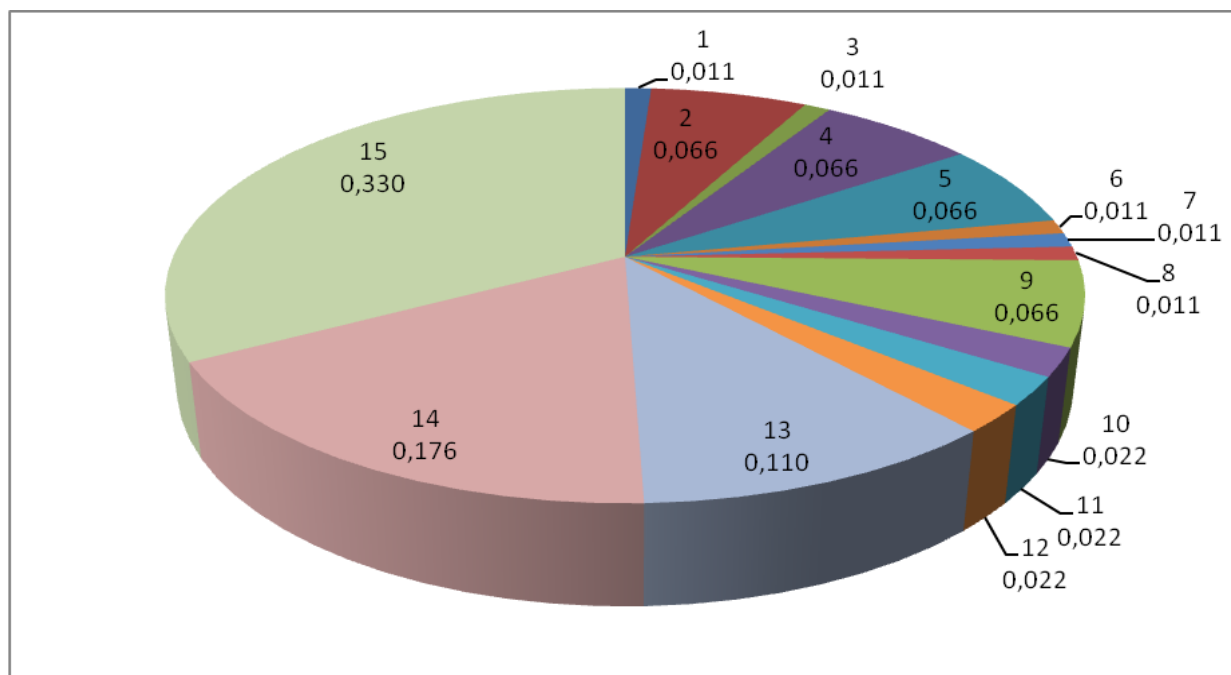
COD	FASE	RIESGO	COSTO ESTIMADO MATERIALIZACION	TIEMPO ESTIMADO DIAS
15	Todo el proyecto	Tiempo de la implementación	\$ 5.000.000	15
TOTAL			\$ 21.566.666	46

3.21.1 Umbral de riesgos. Lo primero que se hizo fue determinar el valor de los riesgos si se llegasen a materializar y esto se logró calculando el costo por día del proyecto de acuerdo al presupuesto inicial, posteriormente y de acuerdo a la acción de tratamiento para cada riesgo se asignó una duración determinada para cada acción y este valor se calculó con cada uno de los responsables de dicha labor y se le sumo el costo de los recursos necesarios para realizar el plan de respuesta. Para ello se utilizó la formula Pert ($T_o + 4T_m + T_p / 6$) de igual manera para los costos de cada riesgo en caso de que se pudiera materializar.

Se realizó la ponderación de representación que tiene cada uno de los riesgos en cuanto a costos y a tiempos, de allí se determinó el umbral de riesgos en costos y tiempo quedando determinado dichos valores.

Para las oportunidades se invertirán los recursos necesarios para su explotación y mejoramiento del proyecto, y en el caso de los riesgos si se llegasen a presentar inconvenientes no previstos, se tomaran de la reserva de gestión llegado el caso, pero no deberá consumir los recursos de tiempo que afecten la ruta crítica y su fecha máxima permisible será del 15 de diciembre de 2015 debido al cierre contable anual bajo normativa NIIF. (Véase Figura 10; Véase Figura 11).

Grafica de ponderación en tiempo



Grafica de ponderación en costo

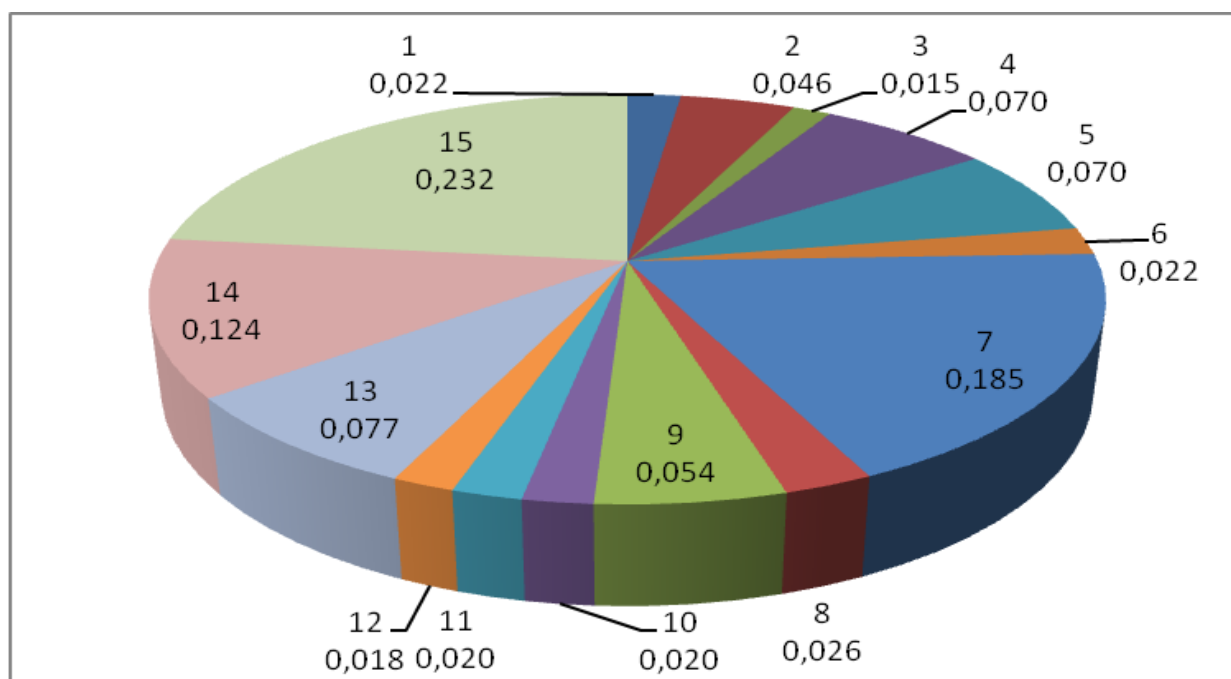


Figura 10. Ponderación en tiempo y costo

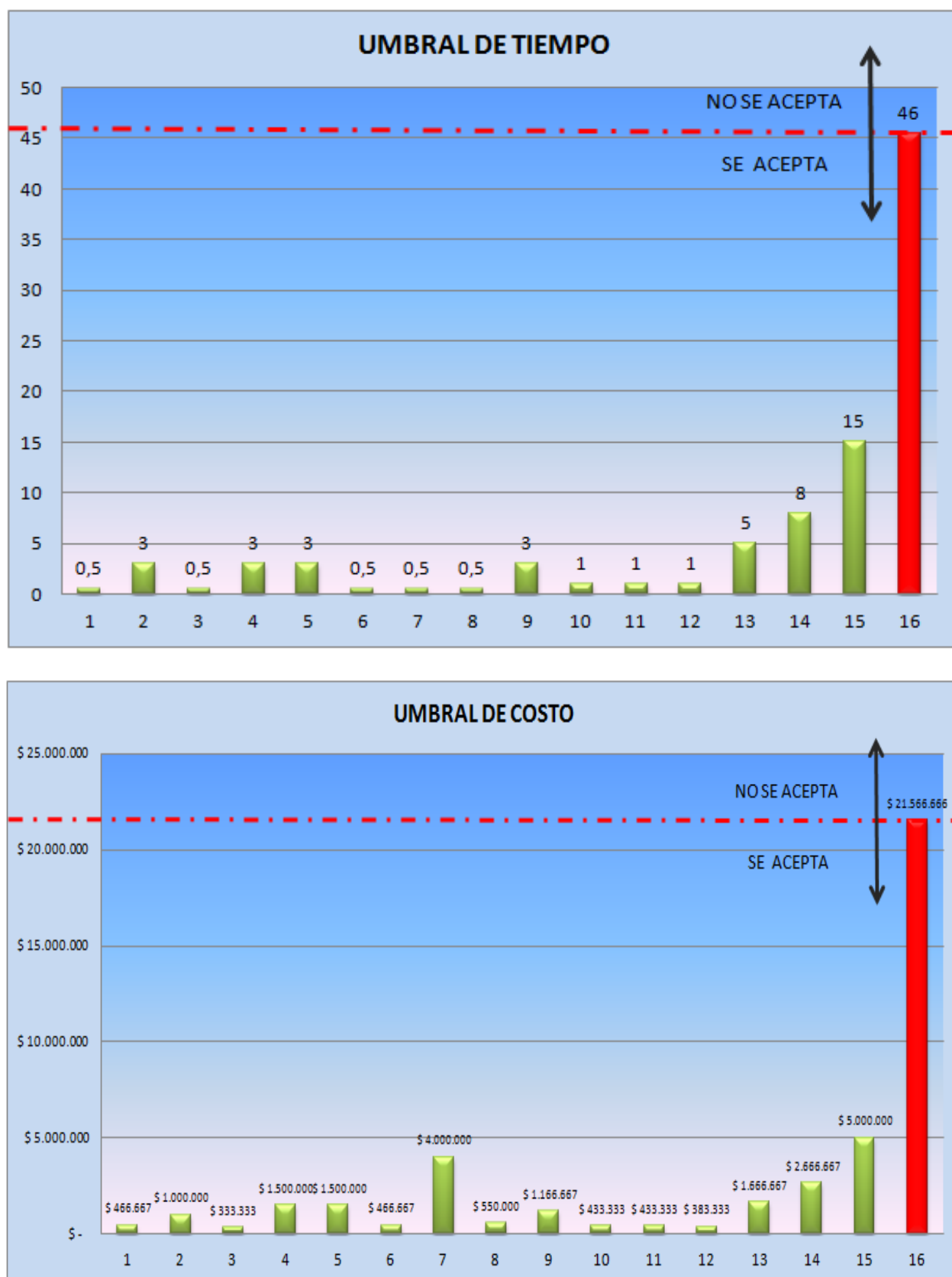


Figura 11. Umbral de estimaciones en tiempo y costo

3.22 Planes de respuesta a los riesgos

El grupo del proyecto analizo a través de la herramienta DOFA cada uno de los riesgos identificados en caso de que se llegaran a materializar, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de la compañía para enfrentar y asumir los riesgos y las oportunidades y amenazas externas que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto se crearon las estrategias a seguir para enfrentar los inconvenientes y se obtuvieron las conclusiones pertinentes y los planes de respuestas a implementar en caso dado.

Dichos planes de respuesta se empezaran a implementar a partir del momento en que se empiece a materializar el riesgo en las diferentes fases del proyecto. (Véase Tabla 21)

Tabla 21. Planes de respuesta los riesgos

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RESPONSABLE
1	Diagnostico	Resistencia al cambio	Mitigar	Realizar 2 capacitaciones de concientización sobre la importancia de la implementación de la norma, y sobre las consecuencias que acarrearía no implementarla	Gerente del proyecto
2	Diagnostico	Personal idóneo en cuanto a la normativa NIIF	Mitigar	Revisar la base datos de las universidades que estén impartiendo conocimiento sobre la normativa NIIF en Colombia y solicitar datos de los egresados para asesoría o participación en el equipo del proyecto	Equipo del proyecto
3	Diagnostico	Recopilación información interna	Mitigar	Delegar a personas autorizadas por gerencia general y el gerente del proyecto para que tengan los permisos de realizar en forma adecuada dicha labor	Gerente del proyecto

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RESPONSABLE
4	Preparación datos N.C	Aclaraciones a los ajustes contables	Mitigar	Verificación por parte del contador de la compañía y el revisor fiscal de los ajustes contables para su aprobación y presentación con notas contables	Contador y revisor fiscal
5	Preparación datos N.C	Cuadratura de saldos	Mitigar	Verificación por parte del contador de la compañía y el revisor fiscal los saldos contables para su aprobación y presentación	Contador y revisor fiscal
6	Políticas	Conocimiento de la normativa	Mitigar	Realizar capacitaciones de concientización sobre la importancia de la implementación de la norma, su forma de aplicación e interpretación de la misma	Contador
7	Políticas	Definición de políticas	Explotar	Reunión asertiva con la junta de socios, gerente general, revisor fiscal, contador de la compañía, directores de proceso y equipo del proyecto para definir y alinear políticas a los objetivos estratégicos de la compañía bajo parámetros NIIF	Gerente del proyecto
8	Preparación datos NIIF	Reclasificación de partidas contables	Explotar	Capacitación con auditores expertos en la normativa para lograr un mejor resultado en la reclasificación de las partidas contables	Contador
9	Preparación datos NIIF	Dar de baja a partidas contables	Explotar	Verificación por parte del contador y el revisor fiscal para la aprobación de dichos movimientos contables	Contador y revisor fiscal
10	Preparación datos NIIF	Valoración de intangibles	Explotar	Contactar firmas especializadas y reconocidas a nivel nacional que se especialice en valoración de intangible (marca de la compañía)	Revisor fiscal

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RESPONSABLE
11	Preparación datos NIIF	Valoración de tangibles	Explotar	Contactar firmas especializadas y reconocidas a nivel nacional que se especialice en valoración de tangibles (muebles y enseres, otros)	Revisor fiscal
12	Procesos	Seguridad de la información	Mitigar	Crear canales de comunicación adecuados para que la información confidencial de la compañía no se filtre y siempre se encuentre en custodia	Gerente del proyecto
13	Parametrizar software	Errada parametrización del software	Mitigar	Realizar pruebas en diferentes ambientes con el fin de comparar resultados entre la normativa colombiana y las NIIF para llegar a su conciliación	Ingeniero de sistemas
14	Adquisiciones	Proveedores limitados en el mercado nacional	Aceptar	Concretar con el proveedor en forma anticipada el servicio de implementación bajo el programa contable HELISA GW para evitar retrasos en el cronograma	Compras
15	Todo el proyecto	Tiempo de la implementación	Mitigar	Realizar seguimiento al cronograma en forma quincenal para detectar falencias de acuerdo al índice de desempeño del cronograma	Gerente del proyecto

El grupo del proyecto realiza un análisis a través de la herramienta árbol de decisiones los resultados que se puedan presentar cuando se llegase a implementar el plan de respuesta para cada uno de los riesgos y se identifican los posibles riesgos secundarios o residuales para cada caso, la identificación se realiza por votación en donde se elige cual puede ser el riesgo que según los expertos se pueda presentar con mayor frecuencia y se enlistan en la matriz de riesgos. (Véase Tabla 22)

Tabla 22. Identificación de riesgos secundarios y residuales

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RIESGO SECUNDARIO	RIESGO RESIDUAL
1	Diagnostico	Resistencia al cambio	Mitigar	Realizar 2 capacitaciones de concientización sobre la importancia de la implementación de la norma, y sobre las consecuencias que acarrearía no implementarla	N.A	Inconformidad al cambio
2	Diagnostico	Personal idóneo en cuanto a la normativa NIIF	Mitigar	Revisar la base datos de las universidades que estén impartiendo conocimiento sobre la normativa NIIF en Colombia y solicitar datos de los egresados para asesoría o participación en el equipo del proyecto	Crecimiento de índice de rotación de personal	N.A
3	Diagnostico	Recopilación información interna	Mitigar	Delegar a personas autorizadas por gerencia general y el gerente del proyecto para que tengan los permisos de realizar en forma adecuada dicha labor	N.A	Inconformidad en la comunicación de la información
4	Preparación datos N.C	Aclaraciones a los ajustes contables	Mitigar	Verificación por parte del contador de la compañía y el revisor fiscal de los ajustes contables para su aprobación y presentación con notas contables	Cruce errado de cuentas	Reclasificación de cuentas

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RIESGO SECUNDARIO	RIESGO RESIDUAL
5	Preparación datos N.C	Cuadratura de saldos	Mitigar	Verificación por parte del contador de la compañía y el revisor fiscal los saldos contables para su aprobación y presentación	Cruce errado de cuentas	Reclasificación de cuentas
6	Políticas	Conocimiento de la normativa	Mitigar	Realizar capacitaciones de concientización sobre la importancia de la implementación de la norma, su forma de aplicación e interpretación de la misma	Mala interpretación de la normativa	Mala aplicación de la normativa
7	Políticas	Definición de políticas	Explotar	Reunión asertiva con la junta de socios, gerente general, revisor fiscal, contador de la compañía, directores de proceso y equipo del proyecto para definir y alinear políticas a los objetivos estratégicos de la compañía bajo parámetros NIIF	N.A	Resultados adversos a los deseados en la información contable
8	Preparación datos NIIF	Reclasificación de partidas contables	Explotar	Capacitación con auditores expertos en la normativa para lograr un mejor resultado en la reclasificación de las partidas contables	N.A	Reclasificación de cuentas

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RIESGO SECUNDARIO	RIESGO RESIDUAL
9	Preparación datos NIIF	Dar de baja a partidas contables	Explotar	Verificación por parte del contador y el revisor fiscal para y aprobación de dichos movimientos contables	Cambio en la información financiera	Beneficio o perjuicio para la compañía en utilidades e impuestos
10	Preparación datos NIIF	Valoración de intangibles	Explotar	Contactar firmas especializadas y reconocidas a nivel nacional que se especialice en valoración de intangible (marca de la compañía)	Cambio en la información financiera	Beneficio o perjuicio para la compañía en utilidades e impuestos
11	Preparación datos NIIF	Valoración de tangibles	Explotar	Contactar firmas especializadas y reconocidas a nivel nacional que se especialice en valoración de tangibles (muebles y enseres, otros)	Cambio en la información financiera	Beneficio o perjuicio para la compañía en utilidades e impuestos
12	Procesos	Seguridad de la información	Mitigar	Crear canales de comunicación adecuados para que la información confidencial de la compañía no se filtre y siempre se encuentre en custodia	N.A	Inconformidad en la comunicación de la información

COD	FASE	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RIESGO SECUNDARIO	RIESGO RESIDUAL
13	Parametrizar software	Errada parametrización del software	Mitigar	Realizar pruebas en diferentes ambientes con el fin de comparar resultados entre la normativa colombiana y las NIIF para llegar a su conciliación	N.A	Cruce errado de cuentas bajo la normativa NIIF
14	Adquisiciones	Proveedores limitados en el mercado nacional	Aceptar	Concretar con el proveedor en forma anticipada el servicio de implementación bajo el programa contable HELISA GW para evitar retrasos en el cronograma	Incumplimiento de contrato por retrasos en cronograma	N.A
15	Todo el proyecto	Tiempo de la implementación	Mitigar	Realizar seguimiento al cronograma en forma quincenal para detectar falencias de acuerdo al índice de desempeño del cronograma	Falta de control	Retrasos aceptables

3.23 Planificar la gestión de las adquisiciones

Teniendo en cuenta la documentación y los planes pertinentes para desarrollar el proyecto, se deben identificar los bienes o servicios que se requieren para ejecutar el proyecto, identificando las fases o etapas en donde se debe realizar dicha adquisición, después de esta labor las personas encargadas de la ejecución del paquete de trabajo al cual corresponda la adquisición deberá dar a conocer al departamento de compras los requerimientos necesarios para ejecutar su labor. Posteriormente a la persona encargada de la compra o contratación

realizara los debidos trámites de acuerdo a los parámetros con los que cuenta la compañía dentro del sistema de gestión documental para la gestión de la adquisición.

Ya con estos parámetros definidos y los recursos otorgados inicialmente por el patrocinador del proyecto como lo son papelería, personal técnico y profesional y equipos de cómputo, se determina que en la fase de parametrización del software se requiere de personal especializado para esta tarea, no obstante la empresa sabe que no puede desarrollar dicho aplicativo para el software contable (HELISA GW) el cual es el que se maneja dentro de la organización.

Realizando un estudio de mercados determinan que únicamente existen tres empresas nacionales que pueden desarrollar este aplicativo de parametrización en las normas NIIF sobre el software contable que maneja la compañía.

Con esta información se determina que la contratación y selección del proveedor se debe hacer mínimo 15 días antes del inicio de la etapa de parametrización del software con el fin de no presentar inconvenientes en cuanto al desarrollo del cronograma del proyecto. (Véase Anexo 9.10 Plan de gestión de las adquisiciones)

3.23.1 Tipo de contrato. Se realizará un contrato fijo por honorarios ya que de esta manera se puede determinar el costo real de dicha labor con anticipación a la realización de la labor, así se tiene dentro del presupuesto el valor estimado de la tarea sin que se pueda presentar alteración al costo.

3.24 Planificar la gestión de los interesados

Por medio de reuniones mensuales, y de acuerdo a la clasificación de los interesados dentro de la matriz de influencia/interés, se determinaran las estrategias a seguir para lograr que el interesado se encuentre a satisfacción con el desarrollo del proyecto de acuerdo a lo

que se requiera o a los requisitos que nos puedan llegar a exigir los entes externos representantes del gobierno nacional. (Véase Figura 12).

También se desarrolló técnicas analíticas para determinar el nivel de participación de cada interesado, cuya clasificación es la siguiente:

- Desconocedor: Desconoce el proyecto y sus impactos ambientales.
- Reticente: Conoce el proyecto, sus impactos potenciales y es reticente al cambio.
- Neutral: Conocedor del proyecto aunque ni lo apoya ni es reticente.
- Partidario: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- Líder: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en lograr el éxito del mismo.

La clasificación **C** indica participación actual y la **D** participación deseada.

De acuerdo al análisis realizado por el grupo del proyecto se determinó la siguiente clasificación de cada uno de los interesados del proyecto de acuerdo con la técnica analítica que se implementó para este proyecto (Véase Tabla 23).

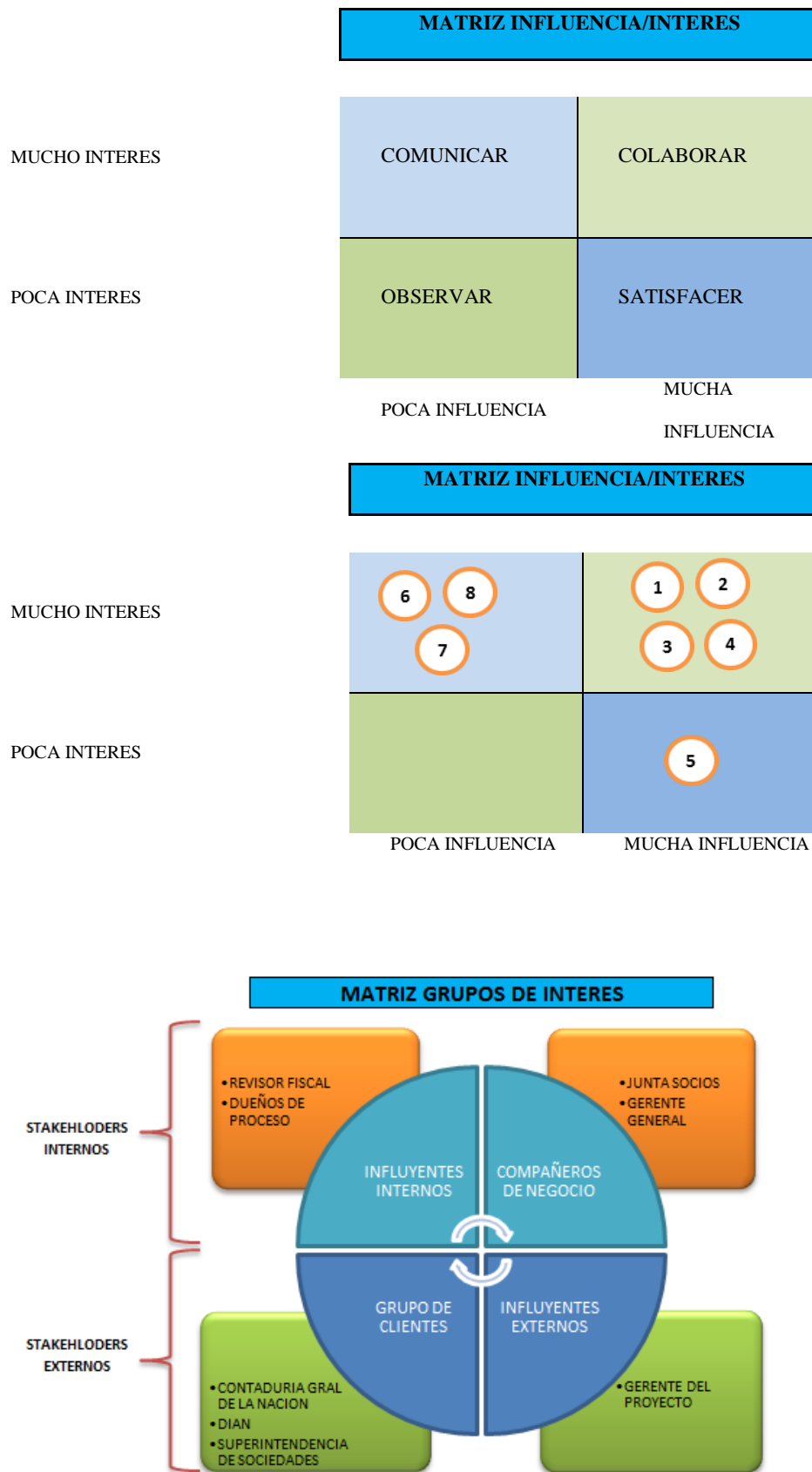


Figura12. Matriz grupos de interés

Tabla 23. Clasificación participación de los interesados

INTERESADO	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LIDER
JUNTA DE SOCIOS				C → D	
GERENTE GENERAL				C → D	
GERENTE DEL PROYECTO - EQUIPO DEL PROYECTO					CD
REVISOR FISCAL				C → D	
DUEÑOS DE PROCESO	C → D				
CONTADURIA GENERAL DE LA NACION			CD		
DIAN			CD		
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES			CD		

4. Grupo de procesos de ejecución

4.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Esta labor será llevada a cabo por el gerente del proyecto y su equipo de trabajo, los cuales deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

- Definir y desarrollar las actividades necesarias para cumplir con los requerimientos del proyecto.
- Definir los entregables del proyecto.
- Reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo del proyecto.
- Asegurar la obtención, gestión y buen manejo de los recursos del proyecto.
- Implementar métodos y normas para el buen desarrollo del proyecto.
- Generar y validar índices de seguimiento en el transcurso del proyecto.
- Emitir las solicitudes de cambio a que den lugar, una vez aprobadas, adaptarlas al alcance del proyecto e informarlas a los interesados.
- Gestionar los riesgos, realizar reuniones periódicas para su evaluación e identificación de nuevos riesgos.
- Gestionar los proveedores.
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas.

4.2 Aseguramiento de la calidad

Parte esencial dentro del proyecto es asegurar la calidad en todos los entregables y en el desarrollo de las actividades en las diferentes etapas del proyecto, para ello se utilizaran

auditorías internas, capacitaciones y reuniones con el fin de mitigar inconsistencias y retrasos en el cronograma, el costo y el alcance.

4.2.1 Auditorías internas. Se realizarán según el procedimiento documentado en el SGC del laboratorio para determinar la implementación y cumplimiento de los requisitos establecidos en el plan de calidad. La programación de las auditorías internas de calidad al proyecto se realizará cada tres meses. Para la ejecución de las auditorías se cuenta con un grupo de colaboradores del laboratorio, que tienen la competencia necesaria para el desarrollo de las actividades de auditorías ya que participaron y aprobaron el curso de auditores internos de calidad; estos auditores son evaluados y calificados cada año por los auditados y por el coordinador del sistema integral de gestión de la compañía. Para la asignación de las auditorías se tiene en cuenta la independencia de estos frente al área o tema a auditar. El Auditor Interno debe diligenciar la lista de verificación, el plan de auditorías y el reporte formal de auditoría en el cual consigna los hallazgos positivos y negativos encontrados. Al interior del proyecto se realizarán auditorías según se necesite de acuerdo al estado de los procesos, la importancia de los mismos y los resultados obtenidos de auditorías anteriores. Se realizarán auditorías mensuales de riesgos del proyecto, dichas auditorías se realizarán según procedimiento establecido. Para la ejecución de estas auditorías se cuenta con un equipo con la experiencia y capacitación necesaria para realizar esta actividad.

4.2.2 Capacitación y entrenamiento. Con el fin de garantizar la competencia necesaria del personal que participa del proyecto, el director del proyecto mediante los resultados de la gestión del equipo de trabajo, identificará las necesidades de capacitación e informará a gestión humana sobre los requerimientos de capacitaciones y/o entrenamientos en los temas y/o áreas que se necesite. Igualmente se realizarán reuniones para divulgar, capacitar y/o entrenar al personal que participe en el proyecto con el fin de garantizar el entendimiento y

aplicación del plan de calidad. El registro de esta actividad quedará en el formato de control de difusión, capacitación y/o entrenamiento establecido en el SGC.

4.3 Adquisición del personal

El personal requerido para la ejecución del proyecto pertenece al laboratorio farmacéutico, exceptuando un recurso que hace parte de la empresa prestadora del servicio de parametrización del software, la cual se eligió mediante el análisis de evaluación de proveedores en el departamento de adquisiciones. Los recursos cuentan con el perfil y las habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades dentro del proyecto y se determinan los tiempos de participación de los recursos en los diferentes meses de la duración del proyecto. (Véase Figura 13).



Figura 13. Histograma de los recursos del proyecto

4.3.1 Calendario de los recursos. Para el desarrollo de este proyecto, se define el tiempo laboral y los días laborales de cada uno de los recursos de acuerdo a políticas de la compañía, no se laboran sábados, domingos ni días festivos. (Véase Tabla 24).

Tabla 24.Horario de los recursos

ROL	DIAS LABORALES	HORARIO
Gerente de proyecto	Lunes a viernes	7:00am a 6:00 pm
Contador	Lunes a viernes	7:00am a 6:00 pm
Analista funcional	Lunes a viernes	7:00am a 6:00 pm
Analista contable	Lunes a viernes	7:00am a 6:00 pm
Administrador de proyectos	Lunes a viernes	7:00am a 6:00 pm
Gestor de procesos	Lunes a viernes	7:00am a 6:00 pm

A continuación se relacionan los perfiles requeridos y funciones a desarrollar del equipo del proyecto dentro del proyecto:

ROL: GERENTE DE PROYECTO

A QUIEN REPORTA: GERENCIA GENERAL

FUNCIONES:

- a) Dirigir, planificar y controlar el proyecto dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados para el proyecto.
- b) Desarrollar el plan del proyecto.
- c) Definir las características básicas del proyecto y controlar la asignación de tareas a las personas responsables, ya sea bajo su control directo o el de las unidades u organizaciones que intervengan.

- d) Dirigir, en los trabajos correspondientes al proyecto y con independencia de su situación en el organigrama, a las personas responsables de cada tarea adscrita al mismo.
- e) Tomar las decisiones técnicas y económicas necesarias para el buen desarrollo de los trabajos.
- f) Fijación clara de objetivos al grupo de trabajo.
- g) Hacer un seguimiento del desarrollo de proyecto en su fase de ejecución.
- h) Programación general de trabajos y recursos, (equilibrio tiempo-costes-recursos)
- i) Propiciar la comunicación y velar por el mantenimiento de los canales.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACION: Profesional universitario con estudios de especialización en gerencia de proyectos y certificado PMP

EXPERIENCIA: Cuatro años de experiencia general y mínimo dos años de experiencia específica en proyectos financieros o de implementación NIIF

HABILIDADES Y COMPETENCIAS: Manejo de Microsoft Project y demás herramientas ofimáticas, Capaz de aportar soluciones ante cualquier problema, liderazgo, innovación, comunicación asertiva, empatía y orientación a resultados

ROL: CONTADOR

A QUIEN REPORTA: GERENTE DE PROYECTO

FUNCIONES:

- a) Análisis Financiero de los estados contables
- b) Presentación de impuestos

- c) Manejo de costos y presupuesto
- d) Cuadratura de Balances
- e) Manejo de notas contables
- f) Análisis de estado de cartera

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACION: Título profesional en contaduría pública, con especialización en NIIF

EXPERIENCIA: Mínima de dos años en implementación y adopción de normas NIIF

HABILIDADES Y COMPETENCIAS: Manejo de Herramientas ofimáticas y software contable. Liderazgo, planificación, orientación a resultados, y comunicación.

ROL: ADMINISTRADOR DE PROYECTOS

A QUIEN REPORTA: GERENTE DE PROYECTO

FUNCIONES

- a) Elaboración de informes presupuestales y de seguimiento
- b) Elaboración y seguimiento de indicadores de gestión
- c) Apoyo al seguimiento del cronograma de actividades del proyecto
- d) Informar al gerente de proyecto y apoyarlo sobre asuntos de su competencia cuando se requiera para el óptimo desarrollo del proyecto
- e) Elaboración de la ejecución presupuestal del proyecto
- f) Informar al Gerente de proyecto sobre asuntos de su competencia

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACION: Título profesional ingeniería industrial, administración de empresas o afines (deseable especialización en gerencia de proyectos).

EXPERIENCIA: Dos año de experiencia en seguimiento y gestión de proyectos

HABILIDADES Y COMPETENCIAS: Manejo de Microsoft Project, herramientas ofimáticas. Orientación a resultados, liderazgo, asertividad, empatía y alto grado de comunicación.

ROL: GESTOR DE PROCESOS

A QUIEN REPORTA: GERENTE DE PROYECTO

FUNCIONES

- a) Realizar contextualización de los procesos de la compañía y definir los impactados por la implementación NIIF
- b) Identificar Brecha funcional de los procesos impactados por la implementación NIIF
- c) Actualizar políticas contables
- d) Levantamiento de información
- e) Documentación y actualización de procesos
- f) Modelado de procesos
- g) Informar al Gerente de proyecto sobre asuntos de su competencia

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACION: Título profesional ingeniería industrial, administración de empresas con diplomado en procesos.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en manejo de Procesos

HABILIDADES Y COMPETENCIAS: Manejo de herramientas de diagramación de procesos, herramientas ofimáticas. Orientación a resultados, liderazgo, asertividad, empatía y alto grado de comunicación.

ROL: ANALISTA CONTABLE

A QUIEN REPORTA: CONTADOR

FUNCIONES

- a) Apoyar la obtención y procesamiento de información contable
- b) Apoyar la preparación de estados financieros
- c) Controlar el sistema de registros de las diferencias entre las NIIF y la
- d) Información preparada con las bases fiscales
- e) Realizar conciliaciones bancarias, causaciones contables
- f) Informar al Gerente de proyecto sobre asuntos de su competencia

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACION: Título profesional en contaduría, conocimientos en NIIF.

EXPERIENCIA: Un año de experiencia en preparación de estados financieros bajo normas internacionales de información financiera y norma local, separados y consolidados.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS: Manejo de Software contable, herramientas ofimáticas. Orientación a resultados, liderazgo, asertividad, empatía y alto grado de comunicación.

ROL: ANALISTA FUNCIONAL

A QUIEN REPORTA: GERENTE DE PROYECTO

FUNCIONES

- a) Documentar especificaciones funcionales
- b) Elaboración de pruebas
- c) Gestión de incidencias
- d) Análisis de requerimientos
- e) Elaboración de documentación técnica
- f) Informar al Gerente de proyecto sobre asuntos de su competencia

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACION: Título profesional ingeniería de sistemas, industrial o afines.

EXPERIENCIA: Un año de experiencia como analista funcional preferiblemente en proyectos NIIF

HABILIDADES Y COMPETENCIAS: Manejo de herramientas ofimáticas, Excel avanzado. Orientación a resultados, liderazgo, asertividad, empatía y alto grado de comunicación.

4.4 Desarrollo del equipo del proyecto

Con el fin de generar un buen ambiente de trabajo, una buen interrelación entre cada uno de los miembros del equipo y lograr explotar las habilidades de cada uno de ellos para ejecutar el buen desarrollo del proyecto, se determinan los siguientes factores con el objetivo de desarrollar al personal del proyecto.

4.4.1 Capacitación y Entrenamiento. Para de garantizar la competencia necesaria del personal que participa del proyecto, el director del proyecto mediante los resultados de la gestión del equipo de trabajo, identificará las necesidades de capacitación e informará a gestión humana sobre los requerimientos de capacitaciones y/o entrenamientos en los temas

y/o áreas que se necesite. Igualmente se realizarán reuniones para divulgar, capacitar y/o entrenar al personal y a los interesados participes del proyecto con el fin de garantizar el debido entendimiento.

El registro de esta actividad quedará en el formato de control de difusión, capacitación y/o entrenamiento de la empresa.

4.4.2 Coubicación. Los miembros del equipo serán ubicados estratégicamente en una oficina implementada para el desarrollo del proyecto garantizando así dedicación completa al proyecto.

4.5 Dirección equipo del proyecto

Se debe realizar el seguimiento al equipo del proyecto en forma periódica, identificar las necesidades de capacitación y darlas a conocer, además se deben identificar las falencias y generar los cambios necesarios para optimizar el desarrollo del proyecto.

4.5.1 Evaluación de Desempeño. Se realizaran evaluaciones de desempeño trimestralmente midiendo los objetivos logrados, habilidades, aptitudes y actitudes en el transcurso del proyecto. Quedará registro en el formato establecido por la empresa.

4.5.2 Reuniones de Seguimiento. Se realizaran reuniones periódicas de seguimiento de la retroalimentación dada a los recursos del proyecto validando los compromisos adquiridos en la evaluación de desempeño.

4.6 Gestionar las comunicaciones

Utilizando una combinación de herramientas como lo son modelos de comunicación y sistemas de gestión de la información, asegurando la acertada gestión de plan de comunicaciones se recurrirá a reuniones, comunicación interactiva, impresos, correos electrónicos. Teléfono, video conferencias, entre otros los cuales deberán tener un registro

como evidencia de que en realidad la información se difundió, se podrá garantizar que los interesados se encuentran comprometidos con la interacción de la información.

Toda comunicación escrita reposara en una carpeta del archivo del proyecto, aquí también se incluirán las actas de reunión, memorandos, entre otros. La comunicación registrada por correo electrónico tendrá su archivo en una carpeta virtual la cual será administrada por el gerente del proyecto para futura consulta y evidencia de incidencias.

Lo ideal es que siempre se trate de manejar un medio en donde se pueda recopilar evidencia de lo informado con el fin aclarar llegado el caso cualquier situación que se pueda llegar a presentar.

4.7 Efectuar la adquisición

Dentro del sistema de gestión documental de la compañía, existe un procedimiento para la adquisición de bienes o servicios, y entre los puntos a seguir para la adquisición se encuentra la evaluación de proveedores, como es de conocimiento del grupo del proyecto, por esta razón se utilizó la herramienta de técnicas de evaluación de propuestas la cual y de acuerdo a criterios, de calidad, tiempos de respuesta y costos se determinó que el proveedor ideal para la prestación de este servicios es la empresa Proasistemas HELISA, la cual es también proveedora del soporte técnico y actualizaciones del actual software contable en que la compañía lleva la contabilidad.

4.7.1 Iteración selección de proveedores. La técnica consiste en interrelacionar en primera instancia los criterios entre sí dando calificación (de 1 a 4) empezando por las filas, las columnas se llenaran con el valor inverso representado en fracción, ejemplo (4 el inverso será $1/4$), este procedimiento se realizó luego para las empresas pero por cada criterio a evaluar, y al final se realizaron los cálculos respectivos sumando los totales de cada una de

las empresas contra los resultados obtenidos por la multiplicación de los valores entre criterios Vs empresa el cual determino como mejor elección de proveedor a la empresa PROASISTEMAS S.A. (Véase Tabla 25).

Tabla 25. Análisis de evaluación de proveedores

CLASIFICACION DE PREFERENCIA

1: Igualmente Preferido

2: Moderadamente Preferido

3: Frecuentemente Preferido

4: Totalmente Preferido

	CALIDAD	T. ENTREGA	COSTO
CALIDAD	1	3	3
T. ENTREGA	0,33	1	2
COSTO	0,33	0,50	1
	1,67	4,50	6,00

Calificación entre criterios

	CALIDAD	T. ENTREGA	COSTO	PROMEDIO	%
CALIDAD	0,6	0,6667	0,5000	0,589	58,89
T. ENTREGA	0,2	0,2222	0,3333	0,252	25,19
COSTO	0,2	0,1111	0,1667	0,159	15,93

Ponderación de c/u de los criterios contra el total

	CALIDAD		
	SIIGO SAS	SOFTWARE ONE	PROASISTEMAS
SIIGO SAS	1	3	0,25
SOFTWARE ONE	0,33	1	0,25
PROASISTEMAS	4	4	1
	5,33	8	1,5

Calificación entre proveedores de acuerdo a la Calidad

	SIIGO SAS	SOFTWARE ONE	PROASISTEMAS	promedio	%
SIIGO SAS	0,188	0,375	0,167	0,243	24,306
SOFTWARE ONE	0,063	0,125	0,167	0,118	11,806
PROASISTEMAS	0,750	0,500	0,667	0,639	63,889

Ponderación de c/u de los criterios contra el total

	TIEMPO ENTREGA		
	SIIGO SAS	SOFTWARE ONE	PROASISTEMAS
SIIGO SAS	1	3	0,33
SOFTWARE ONE	0,33	1	0,33
PROASISTEMAS	3	3	1
	4,33	7	1,67

Calificación entre proveedores de acuerdo al tiempo de entrega

	SIIGO SAS	SOFTWARE ONE	PROASISTEMAS	PROMEDIO	%
SIIGO SAS	0,231	0,429	0,20	0,286	28,645
SOFTWARE ONE	0,077	0,143	0,20	0,140	13,993
PROASISTEMAS	0,692	0,429	0,60	0,574	57,363

Ponderación de c/u de los criterios contra el total

COSTO			
	SIIGO SAS	SOFTWARE ONE	PROASISTEMAS
SIIGO SAS	1	3	3
SOFTWARE ONE	0,33	1	0,25
PROASISTEMAS	0,33	4	1
	1,67	8	4,25

Calificación entre proveedores de acuerdo al costo

	SIIGO SAS	SOFTWARE ONE	PROASISTEMAS	promedio	%
SIIGO SAS	0,600	0,375	0,706	0,560	56,029
SOFTWARE ONE	0,200	0,125	0,059	0,128	12,794
PROASISTEMAS	0,200	0,500	0,235	0,312	31,176

Ponderación de c/u de los criterios contra el total

	CALIDAD	T. ENTREGA	COSTO	SUMA	%	DECISION
SIIGO SAS	0,143	0,072	0,089	0,305	30,451	DESCARTADO
SOFTWARE ONE	0,070	0,035	0,020	0,125	12,514	DESCARTADO
PROASISTEMAS	0,376	0,144	0,050	0,570	57,035	ELEGIDO

Suma de resultados

4.8 Gestionar la participación de los interesados

En reuniones programadas mensualmente y de acuerdo a los resultados generados en los avances del proyecto, se deberán crear las estrategias para satisfacer las necesidades de los interesados en el desarrollo del proyecto, además se deberán ejercer las influencias sobre las personas para que apoyen el desarrollo del proyecto, ya que es un requisito para un cumplimiento de ley solicitado por el gobierno nacional.

Dentro de las estrategias a implementar y de acuerdo a la clasificación de la participación de los interesados se determinan las siguientes:

- Dar a conocer la importancia de la implementación de la norma NIIF, en forma clara y concisa en donde se demuestre los beneficios y los perjuicios a los que se puede llegar en caso de no aplicarlas, con el fin de tener de la atención y participación activa de cada uno de los interesados. (Dueños de proceso, Junta de socios)
- Colaborar en forma proactiva con los diferentes interesados para asignarles compromisos y responsabilidades dentro del desarrollo del proyecto y el grado de importancia que pueden tener en dicha actividad. (Revisor fiscal, Gerente general).
- Satisfacer las diferentes necesidades que se les pueda presentar a cada uno de los interesados teniendo en cuenta el alcance, tiempo y costo del proyecto asegurando en buena medida el bienestar de las partes.(Gerente general, Junta de socios).
- Observar periódicamente a cada uno de los interesados y de acuerdo a la clasificación de la participación de cada uno de ellos efectuar las diferentes estrategias para lograr el ideal en ellos sin que se presenten inconvenientes en el desarrollo el proyecto.
(Dueños de proceso)

5. Grupo de procesos de monitoreo y control

5.1 Monitoreo y control.

Se elaborara el cronograma de actividades del proyecto para realizar el respectivo seguimiento y poder conocer el ratio de cumplimiento del proyecto, a su vez se realizaran reuniones de seguimiento semanales y comités técnicos y directivos con periodicidad semanal. Se realizaran informes de avance, informes directivos e informes presupuestales, se elaborara niveles de servicio a los cuales se les realizara control y seguimiento según lo estipulado contractualmente manejando así indicadores de gestión y cumplimiento, se realizaran planes de acción en caso de existir el riesgo de incumplimiento de tiempos del proyecto y se realizaran las respectivas acciones correctivas y preventivas.

Se tendrá un repositorio donde reposara la información del proyecto como informes, actas de reunión, Acta de constitución, entregables, presupuesto, acta de finalización del proyecto y lecciones aprendidas entre otros. Para un buen manejo de comunicación e información del seguimiento del proyecto los cuales se realizaran a través de reuniones, se deberán tener en cuenta las recomendaciones descritas para el desarrollo de dicha actividad.

5.1.1 Reglamento para reuniones efectivas. A continuación se relacionan las reglas a tener en cuenta para las reuniones:

- Contar con un horario y asistentes previamente establecidos
- Definir el objetivo de la reunión
- Contar con un orden del día definido previamente, que se recuerda al inicio de la reunión y a la vista de todos durante la misma

- Iniciar al hora estipulada, se dará una tolerancia máxima de 5 minutos de llegada y terminar la reunión a tiempo
- Tratar los temas establecidos en el orden del día
- Los celulares deben estar con timbre silencioso
- Se dejara compromisos con responsables y fechas de cumplimiento para el seguimiento de los mismos en la próxima reunión
- Se dejara acta firmada a conformidad de todos los asistentes

5.2 Control de cambios

En caso de existir cambios que alteren la línea base del proyecto en cuanto al alcance, tiempo y costos, se debe diligenciar el respectivo documento de control de cambios que se encuentra establecido en el SGC de la compañía, llevarlo a comité (Gerente del proyecto – equipo del proyecto) para la aprobación del patrocinador, sin dicha aprobación no se podrá realizar ningún cambio a la línea base.

5.3 Validación del alcance

La validación se realiza a través la revisión de las actividades del proyecto y de los entregables asociados a cada actividad, verificando así la completitud de los entregables del proyecto, para su posterior aceptación teniendo en cuenta la matriz de trazabilidad de requisitos verificando los entregables del proyecto por medio de una lista de chequeo.

5.4 Controlar el alcance

Se controla a través del seguimiento periódico del cronograma de actividades, asegurando que se realice el respectivo control de cambios en caso de existir alguna modificación al mismo. Se realizara un monitoreo a la línea base para que no hayan cambios en la misma sin

previa aprobación del patrocinador mediante el proceso del control de cambios. También se determinaran indicadores de gestión los cuales servirán para determinar el avance de las labores ejecutadas dentro del proyecto. (Véase Anexo 9.15 Indicadores de gestión).

5.5 Control del cronograma

Se realizó una reunión en el mes de enero con el equipo del proyecto en donde se determinó lo siguiente: Las reuniones de seguimiento se realizarán en forma mensual, la duración del avance se realizarán quincenalmente en forma porcentual (ya que es una forma general de reflejar los avances del trabajo incluyendo todos los recursos) y esta debe ser reportada por cada miembro del equipo del proyecto al gerente del proyecto para ingresar los avances al Project con el fin de alimentarlo y saber en las fechas de corte estipuladas cómo va el proyecto, de acuerdo a los resultados se determinarán las medidas correctivas, preventivas y las acciones de mejora según el caso.

Cuando se empiece a ejecutar en Microsoft Project por parte del administrador del proyecto únicamente, para desarrollar el control al cronograma se debe verificar que este actualizado con la información del proyecto, se determinara la línea base del mismo, y este a su vez dará a conocer un informe cada mes sobre el avance del proyecto a cada uno de los miembros del equipo. Dicho resultado se deben basar en los siguientes indicadores los cuales se pueden determinar a través de la herramienta Project:

- (PV) Valor planificado: es el presupuesto autorizado para el desarrollo de cada una de las actividades del proyecto, y el total presupuestado para el desarrollo de todas las tareas hasta su conclusión se denomina (BAC)
- (EV) Valor ganado: Es el costo presupuestado del trabajo realizado y no puede ser mayor que el presupuesto aprobado (PV)

- (AC) Costo real: Es el valor real registrado que se ejecutó en la realización de una actividad
- (SV) Variación del cronograma: Es la diferencia entre el valor ganado (EV) y el valor planificado (PV), ($SV=EV-PV$), si el resultado es (>0) existe un adelanto del programa, si el resultado es (<0) existe un retraso del programa y si el resultado es ($=0$) es porque va acorde al programa.
- (SPI) Índice de desempeño del cronograma: Es una medida de eficiencia que se expresa como la razón entre el valor ganado (EV) y el valor planificado (PV), ($SPI=EV/PV$), si el resultado es (>1) existe un adelanto, si el resultado es (<1) existe un atraso, si el resultado es ($=1$) está acorde al programa.

Posteriormente se realizara la conversión de acuerdo a las unidades de medida que se quieran evaluar ya sea horas, días, semanas o meses calculando para cada una de estas medidas su valor de acuerdo al presupuesto general del proyecto, posteriormente se divide el resultado de la diferencia sobre el valor para la unidad de medida en la cual se quiera dar a conocer la información y da como resultado un resultado de retraso o adelanto en horas, días, semana o meses según el caso.

Estos resultados se socializaran con los integrantes del grupo de proyecto, de esta manera se realizara un análisis de variación identificando las falencias que puedan existir en caso de existir retrasos dentro del cronograma con el fin de tomar las medidas oportunas para que el proyecto y las actividades principales se cumplan dentro de los plazos establecidos junto con los hitos correspondientes para evitar complicaciones y posiblemente multa para la compañía mitigando sobre costos al proyecto. En caso de existir alguna modificación en el desarrollo de

las actividades éstas deben estar aprobadas por el cliente y el gerente del proyecto con el fin de realizar los cambios pertinentes y la modificación del cronograma.

5.6 Control de los costos

Ya teniendo claro la línea base de costos para el proyecto y para cada paquete de trabajo, se pedirán informes mensuales sobre la ejecución de presupuesto y se realizara un análisis contra la medición de rendimiento del trabajo el cual será alimentado por porcentaje de avance de trabajo realizado como se encuentra estipulado en el plan de gestión del tiempo porque de esta manera se puede demostrar a los integrantes el grupo del proyecto la forma más unificada del cómo se encuentra la ejecución del proyecto en cuanto a costos utilizando la herramienta Project, se podrá estipular en forma concreta cómo va el proyecto desde la etapa de inicio teniendo en cuenta la línea base, como debería ir la ejecución del proyecto y como va en realidad, de esta manera se realizaran mediciones de rendimiento para obtener conclusiones sobre su ejecución a través de la gestión del valor ganado.

La gestión del valor ganado (EVM) es una metodología utilizada para medir el desempeño de los proyectos integrando la línea base de costo y tiempo, la cual se compone de diferentes ítem que se encuentran contemplados en la información generada para el proyecto los cuales son:

- (PV) Valor planificado: es el presupuesto autorizado para el desarrollo de cada una de las actividades del proyecto, y el total presupuestado para el desarrollo de todas las tareas hasta su conclusión se denomina (BAC)
- (EV) Valor ganado: Es el costo presupuestado del trabajo realizado y no puede ser mayor que el presupuesto aprobado (PV)

- (AC) Costo real: Es el valor real registrado que se ejecutó en la realización de una actividad
- (CV) Variación del costo: Es la diferencia entre el valor ganado (EV) y el costo real (AC), ($CV=EV-AC$), si el resultado es (>0) esta subpresupuestado, si el valor es (<0) se encuentra sobre ejecutado y si el resultado es ($=0$) va acorde al programa.
- (CPI) (IC) Índice de desempeño del costo: Es una medida de eficiencia que se expresa como la razón entre el valor ganado (EV) y el costo real (AC), si el resultado es (>1) se encuentra subpresupuestado, si el resultado es (<1) se encuentra sobre ejecutado, si el resultado es ($=1$) se encuentra acorde al programa.

Estos resultados se deben reportar con el grafico de la curva S teniendo en cuenta el seguimiento al valor ganado (EV), el costo real (AC) y el valor planificado (PV). (Véase Figura 14)

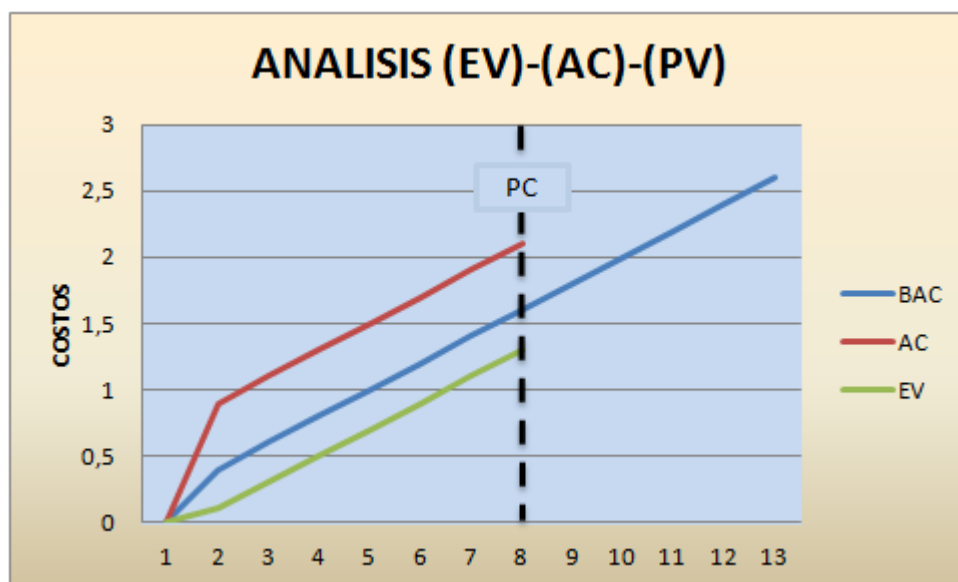


Figura 14. Representación curva S

En caso de no estar cumpliendo con las expectativas y el presupuesto se tomaran las debidas medidas correctivas documentadas para aplicarlas y darle un mejor manejo y desempeño a los resultados. Para ello se requiere calcular los indicadores de pronostico pero de acuerdo a la experiencia del gerente del proyecto el indicara cual formula se debe usar y que resultado desea esperar.

- (EAC) Estimación a la conclusión: Es el costo total previsto para completar el trabajo o sea la suma del costo real al punto de control y la estimación hasta la terminación del proyecto.

Si se desea un pronóstico pesimista se debe aplicar la fórmula: $(EAC=BAC/CPI)$.

Si se desea un pronóstico optimista lo que significa que el $(CPI) = 1$ desde el (PC) punto de control hasta el (EAC) se utiliza la fórmula: $(EAC=AC+BAC-EV)$.

Si tiene influencia el (CPI) como el (SPI) sobre el trabajo restante utilizar la fórmula: $(EAC=AC+BAC-EV/(CPI*SPI))$.

- (ETC) Estimación hasta la conclusión: Es el costo previsto para terminar todas las labores hasta la culminación del proyecto y su fórmula es: $(ETC=EAC-AC)$
- (TCPI) Índice del desempeño del trabajo por completar: Es la medida de desempeño del costo que debe alcanzar para cumplir con el objetivo de una gestión específica y su fórmula es: $(TCPI=BAC-EV/BAC-AC)$.

Estos indicadores de eficiencia e índices de desempeño se pueden consultar en Project con el fin de tener la información más certera y eficaz para poderla comunicar al equipo del proyecto, de esta manera se proponen y analizan las decisiones a tomar para el mejoramiento de la ejecución de las actividades del proyecto.

Si se requiere hacer un cambio a la línea base de costos, este deberá ser estudiado por el cliente y el gerente del proyecto para su previa aprobación o desaprobación del mismo el cual quedara plasmado en el documento de control de cambios.

5.7 Control de la calidad

5.7.1 Control de documentos y datos. El control de los documentos y datos se realiza mediante el proceso de gestión documental que garantiza la preservación de los documentos que se generen en el proyecto y del manejo de la comunicación interna y externa de la compañía, cuando es por escrito (circulares, comunicados, informes, etc.); aplicando para el control de los documentos y datos el procedimiento documental de la compañía siguiendo los lineamientos del SGC.

Para realizar modificación o creación de nuevos procedimientos y planes, se diligencia el formato de solicitud de creación, actualización de documentos internos, según el procedimiento de control de documentos y registros del LABORATORIO FARMACEUTICO y sus respectivos lineamientos definidos dentro del SGC.

La vigencia de los procedimientos, formatos y planes, se controla por medio de las versiones que se adicionan a los documentos en el pie de página y mediante la actualización continua de los listados maestros de documentos y registro.

Con el fin de identificar, almacenar proteger, recuperar, establecer tiempo de retención, así como disponer de los registros para demostrar cumplimiento de los requisitos y la operación eficaz del plan de calidad del proyecto se lleva el listado de registros y de documentos correspondiente El aseguramiento de la documentación, de los datos y la responsabilidad del cumplimiento de la metodología del sistema de gestión de calidad en el proyecto estará a

cargo del gerente del proyecto designado por la compañía, y este se registrará por el SGC del laboratorio farmacéutico.

5.7.1.1 Codificación. La codificación para los documentos generados durante el proyecto se encuentra detallada en el procedimiento documental de la compañía.

5.7.1.2 Documentos para consulta. Dentro de la ejecución del proyecto se procederá a verificar los siguientes documentos de consulta:

- Norma ISO 9000 (2000) Sistema de gestión de calidad, Fundamentos y Vocabulario
- Norma ISO 9001: 2008 Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad
- Norma ISO 10005 Directrices para planes de la calidad
- Norma ISO/IEC 27001:2006 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
- Normas, Políticas, Procedimientos y demás documentos de la compañía aplicables a los Contratos.
- Documentos exigidos contractualmente por la compañía a la consultoría
- Manual de Calidad de la compañía. Procedimiento Fundamental: Guía para la elaboración y el control de documentos y registros.

5.7.2 Control de registros. Los registros que se derivan de los procedimientos se identifican en la matriz de Control de Registros. A continuación se presentan los registros que se generan de la aplicación del plan de calidad y no se derivan de procedimientos.

(Véase Tabla 26)

Tabla 26. Matriz de control de registros

IDENTIFICACIÓN	REPOSABLE		ORDENACION (numerico Alfabetico Cronologico)	CLASIFICACIÓN O SERIE	DISPONIBILIDAD DE ACCESO	SOPORTE	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO DE GESTION	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO CENTRAL	DISPOSICIÓN FINAL
	DEL ARCHIVO	UBICACIÓN							
Acta de seguimiento al proyecto A-RZZ-CC-X00	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Numérico	Registros Plan de Calidad proyecto NIIF	Público	Papel Magnético	Duración del Proyecto	5 años	Conservación permanente en Medio magnético
Acta de Comité General A-RZZ-CG-X00	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Numérico	Registros Plan de Calidad	Público	Papel Magnético	Duración del Proyecto	5 años	Conservación permanente en Medio magnético
Acta de Comité Extraordinario A-RZZ-CE-X00	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Numérico	Registros Plan de Calidad	Público	Papel Magnético	Duración del Proyecto	5 años	Conservación permanente en Medio magnético
Encuesta de Satisfacción del Cliente	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Cronológico	Registros Plan de Calidad	Público	Papel Magnético	Duración del Proyecto	5 años	Conservación permanente en Medio magnético
Control de difusión, capacitación y/o entrenamiento PC-ECP2-F04	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Cronológico	Registros Plan de Calidad	Público	Papel Magnético	Duración del Proyecto	5 años	Conservación permanente en Medio magnético
Acta de Inicio del Contrato	Soporte documental	Archivo de Gestión	Cronológico	Registros Plan de Calidad	Público	Papel	Duración del proyecto	5 años	Conservación permanente en Medio magnético

IDENTIFICACIÓN	REPOSABLE		ORDENACION (numerico Alfabetico Cronologico)	CLASIFICACIÓN O SERIE	DISPONIBILIDAD DE ACCESO	SOPORTE	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO DE GESTION	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO CENTRAL	DISPOSICIÓN FINAL
	DEL ARCHIVO	UBICACIÓN							
Matriz de Responsabilidades	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Cronológico	Plan de calidad	Público	Papel Magnético	Duración del proyecto	5 años	Conservación permanente en medio magnético
Informes de desempeño	Soporte Documental	Archivo de Gestión	Cronológico	Registros Plan de Calidad	Público	Papel Magnético	Duración del proyecto	N.A	Entrega a Laboratorio Farmacéutico

5.7.3 Control de cambio del diseño y desarrollo. El plan de calidad se actualizará a lo largo de la ejecución del proyecto de la implementación en la medida en que:

- Se identifiquen necesidades de mejora al plan de calidad, por parte del equipo ejecutor, del acuerdo con la ejecución del contrato. En éste caso, la notificará acerca de los cambios que sufrió el documento.
- El registro de las modificaciones quedará en la tabla de modificaciones del documento plan de calidad.

La persona encargada de realizar las modificaciones al plan de calidad es el gerente del proyecto de implementación.

5.7.4 Control del producto no conforme. En caso de que se presente de manera verbal o escrita alguna queja o reclamo del producto entregado, ésta se atenderá mediante el formato de quejas o reclamos establecido por la compañía, y se aplicará el procedimiento para la atención de quejas y reclamos dando respuesta por escrito en un tiempo menor o igual a tres (3) días hábiles, en el que se indique cómo se le da solución a la queja o por lo menos comunicando el avance en la solución de ésta. Si la queja o reclamo evidencia una no conformidad del producto y/o servicio, Se identifica mediante un sello y se realizará el tratamiento de acuerdo con el procedimiento de producto no conforme del laboratorio farmacéutico.

Al Interior de la implementación cuando un producto no cumple con los requisitos establecidos como criterios de aceptación en la “Matriz de calidad” no se entrega, sino que se reprocesa hasta que cumpla con los requisitos. Por lo tanto no es necesaria la identificación del producto no conforme, ya que es información que se procesa y sólo se imprime y firma cuando cumple con los requisitos.

Para el manejo, control y tratamientos de producto no conforme y no conformidades detectadas en auditorías internas, la coordinadora del sistema integral de gestión de la compañía, lleva un archivo en Excel de todas las “No Conformidades” que se detecten durante la ejecución del proyecto.

5.7.5 Acción correctiva y preventiva. Todas las no conformidades que se detecten (quejas, reclamos, producto no conforme, hallazgos de auditorías, Indicadores incumpliendo la meta) son analizados por el director del proyecto o por el responsable de la no conformidad para determinar si se requiere plantear acciones correctivas, preventivas o de mejoras y asignar la responsabilidad para la ejecución de la acción correctiva. Para eliminar las causas de la no conformidad aplicando el procedimiento de acciones correctivas y preventivas establecido por la compañía, que permitan solucionar desviaciones que puedan presentarse o mejorar los resultados obtenidos. Para asegurar que la acción aplicada ha sido eficaz se hace seguimiento a la ejecución de las actividades del plan de acción y a los resultados obtenidos, evaluando en un determinado tiempo si las acciones implementadas son eficaces, dejando constancia de este seguimiento y del resultado obtenido en el formato de acción de mejoramiento del laboratorio.

Las fuentes adecuadas de información para el desarrollo de acciones preventivas y así detectar, analizar y eliminar las causas de no conformidades potenciales son:

- Esquema de operación y gestión de riesgos: con la implementación de acciones preventivas se pretende evitar la ocurrencia o minimizar el impacto del riesgo.
- El análisis de los indicadores: en el caso que la tendencia del indicador demuestre que de no tomarse acciones llevaría al incumplimiento de la meta del indicador

- Reuniones tanto internas como externas, en las que se determinen, situaciones que se han presentado a terceros y que de no tomar acciones podrían presentarse internamente.

5.8 Controlar las comunicaciones

Se controlara y monitoreara las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto a través de reuniones con los interesados teniendo en cuenta las incidencias presentadas entre otras, de esta manera se garantiza las necesidades de información de los interesados.

5.8.1 Ubicación y manejo de información dispuesta en el repositorio. Toda información en medio físico (comunicados, actas, entre otros) se encontraran dispuestos en el repositorio documental suministrado por la compañía, dicha información se encontrara en formato PDF y en Word si se requiere.

La información que se encuentra dispuesta en el repositorio se encuentra organizada en cinco carpetas por procesos (inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre), en cada carpeta se encontrara la información correspondiente a cada proceso.

Para un adecuado manejo y seguridad de la información se definieron los siguientes permisos para el equipo de trabajo. (Véase Tabla 27)

Tabla 27. Permisos repositorio

Rol	Lectura	Escritura	Modificar	Control total
Gerente de Proyecto				X
Administrador del proyecto				X
Ingeniero de sistemas	X	X		
Gestor de procesos	X	X		
Contador	X	X	X	
Analistas 1 y 2	X	X		
Gerente general y Dueños de proceso	X			

5.9 Control de riesgos

Se realizarán reuniones cada fin de mes con el fin de evaluar y hacer seguimiento a los riesgos identificados, una vez que haya quedado una fase del proyecto atrás y se eliminen los riesgos se hará un análisis de reserva para determinar su valor, posteriormente se le informará al gerente de la compañía con el fin de que gestione el valor que ya no se va a destinar para

los riesgos que se mitigaron hasta la fecha y que dispongan de este dinero para efectuar diferentes inversiones que requiera de la compañía.

5.9.1 Auditorias de riesgos. Quincenalmente el administrador del proyecto realizara auditorías a los riesgos faltantes y realizara el procedimiento de reevaluación de riesgos con el fin de mitigarlos y según el caso solicitar las acciones correctivas, preventivas o de mejora para que el riesgo no se materialice.

Toda la información quedara registrada en los formatos de auditoría e informes correspondientes que tiene definido la compañía en su sistema de gestión documental para mantener evidencia, seguimiento e identificación de nuevos riesgos.

, Para la auditoria de riesgos se tendrán en cuenta los siguientes aspectos a auditar:

- ¿Qué riesgos se identificaron?
- ¿Cómo controlan los riesgos en el proyecto?
- ¿Cómo se mitigaron los riesgos?
- ¿Con que planes de respuesta cuentan?
- ¿Cómo evitan la materialización de los riesgos?
- ¿Tiene planes de contingencia?
- ¿Se identificaron riesgos secundarios? ¿cuáles?
- ¿Qué tratamiento le da al riesgo?

Entre otras.

5.10 Controlar las adquisiciones

Dentro del contrato fijo por honorarios se encuentran estipulados los plazos para los avances, la forma de pago, los requerimientos para la aceptación del servicio, y todas las características que le competen al buen desarrollo y funcionamiento del mismo, a través de este documento y en base a la orden de compra (O.C), se realizaran informes mensuales con el fin de revisar los avances y corroborar con el cronograma del proyecto para realizar las acciones de respuestas según sea el caso.

5.11 Controlar la participación de los interesados

De acuerdo al desempeño del trabajo que se reporte en forma quincenal, se realizara el monitoreo de las actividades en las cuales tiene influencia los interesados, con el fin de crear o modificar estrategias según lo que se desee para mantener satisfechos a cada uno de ellos y asegurar el cumplimiento del objetivo del proyecto.

6. Grupo de procesos de cierre

6.1 Cierre del proyecto

Se validara la finalización de las actividades teniendo en cuenta la aprobación final de los entregables a través de reuniones para acordar la aceptación de los mismos realizando las correspondientes actas de aprobación con sus criterios de aceptación. A la finalización del proyecto se entregara un informe de cierre y se realizara un acta de cierre en donde se especifique el acuerdo entre el patrocinador y el gerente del proyecto – equipo del proyecto donde se determina en buen término la culminación del proyecto y su recibido a satisfacción.

Después de que cada entregable ha sido finalizado y recibido formalmente se creara y actualizara el formato de lecciones aprendidas, documentando éxitos, mejores, incidentes, problemas encontrados y las acciones a tomar para aumentar el conocimiento del proyecto y mantener las buenas prácticas en futuros proyectos. (Véase anexo 9.16 lecciones aprendidas).

6.2 Cerrar las adquisiciones

Se utiliza la herramienta de sistemas de gestión de registros en donde se puede evidenciar toda la documentación soporte de la adquisición, los avances, auditorías realizadas, registradas cíclicamente y el contrato el cual es el documento comparativo para verificar las características y requerimientos exigidos para la aprobación del entregable. Al tener la aprobación del servicio se dispondrá a realizar el último pago por la prestación del mismo.

6.3 Liberación de Recursos

Los recursos se liberaran a medida que se terminen las actividades correspondientes para las cuales fue asignado o hasta la finalización del proyecto según corresponda, en el momento de ser liberados dichos recursos retornaran a sus labores en laboratorio farmacéutico para las cuales fueron contratados.

6.4 Entrega de la documentación del proyecto

Se realiza entrega de la documentación en medio físico y magnético al área documental para su disposición según tiempos de retención en tabla documental quedando registrada la entrega en el formato establecido en el SGC de la empresa.

7. Glosario

- **Proyecto:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un entregable singular(único)
- **Entregable:** Bien o servicio singular y verificable, que puede producirse para terminar un proceso, fase o proyecto.
- **Gerente de Proyecto:** Persona asignada para liderar al equipo que es responsable por conseguir los objetivos del proyecto.
- **Interesado:** Es un individuo, grupo u organización que puede afectar, versé afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.
- **NIIF:** Normas internacionales de información financiera
- **Balance:** Examen periódico de las cuentas de una empresa, comparando sus ingresos y gastos para establecer el nivel de beneficios o pérdidas.
- **Contingencia:** Evento u ocurrencia que podría afectar la ejecución del proyecto y que puede tenerse en cuenta con una reserva
- **WBS/EDT:** Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado en un proyecto, con el fin de cumplir sus objetivos y crear los entregables requeridos
- **Valor Ganado:** Es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto
- **Riesgo:** Es un evento o condición incierta que si se produce tiene un efecto negativo o positivo en uno o más objetivos del proyecto
- **Coubicación:** Es una estrategia en la cual los miembros del equipo del proyecto se ubican físicamente cerca para mejorar la comunicación, las relaciones laborales y la productividad

- **Proceso:** Es una serie sistemáticas de actividades dirigidas a producir un resultado final.
- **Restricción:** factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso
- **Hito:** Es un punto o efecto significativo dentro de un proyecto, programa o portafolio
- **Calidad:** Es el grado en el que el conjunto de características inherentes satisface los requisitos del proyecto
- **Actividad:** Porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto
- **Ruta Crítica:** Secuencia de actividades que representa el camino más largo a través de un proyecto, lo cual determina la menor duración posible
- **Fase:** Conjunto de actividades del proyecto, relacionadas lógicamente, que culminan con la finalización de un entregable principal
- **Supuesto:** Es un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto sin prueba ni demostración
- **Holgura Total:** Es la cantidad de tiempo que una actividad puede demorarse o extenderse con respecto de su fecha de inicio temprana sin retrasar la fecha de finalización del proyecto
- **Actividad crítica:** Cualquier actividad que se encuentre dentro de la ruta crítica del cronograma de proyecto

8. Bibliografía

Project Management, Institute, Inc, Guia de los Fundamentos para la direccion de proyectos
(Guia de Pmbok) Quinta edicion.

Project Management Workbook. Harold Kerzner, PHD. Frank P. Saladis, PMP. WILEY

Project Management Institute, <http://www.pmi.org/>

www.pmoinformatica.com

9. Anexos

9.1 Caso de negocio

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO			
1. AREA	GERENCIA GENERAL – DTO CONTABLE Y FINANCIERO		
2. Nombre del Proyecto	IMPLEMENTACION DE LAS NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) en una PYME del sector farmacéutico		
3. Fecha Inicio	Enero 2 de 2015		
	Nombre	Teléfono	E-mail
4. Patrocinador (opcional)	Laboratorio Farmacéutico		
5. Administrador (opcional)	Efraín González Villamizar		
6. Oportunidades y/o Necesidades de Negocio			
<p>Gracias a la globalización la cual está caracterizada por los tratados de libre comercio, apertura de fronteras y los convenios comerciales con diferentes países a nivel mundial, las empresas se ven en la obligación de estandarizar el lenguaje contable con el fin de elaborar los estados financieros en forma práctica que permiten a cualquier entidad consultar el estado financiero de cada compañía. Es por esta razón que la implementación de las NIIF</p>			

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO
<p>en Colombia y con el decreto 2784 que reglamenta la ley 1314 del 13 de Julio de 2009 se establecen los mecanismos para la preparación de la información financiera la cual servirá para acceder por parte de los inversionistas a mejores oportunidades de negocio, traerá mayor competitividad, permitirá ingresar a nuevos mercados a nivel mundial y generara reducción en costos.</p>
II. Definición del Proyecto
1a. Objetivos de Negocio
<p>Dar cumplimiento a la ley 1314 de 2009 la cual es de carácter obligatorio a nivel nacional y se aplica a todas las personas que estén obligadas a llevar contabilidad para brindar información financiera comprensible, transparente, segura y comparable alineándola con los estándares nacionales e internacionales de información financiera para que sea útil y confiable en la toma de decisiones por parte de los accionistas, colaboradores y entes externos en general.</p>
1b. Expectativas
<p>Cumplimiento oportuno de la ley 1314 de 2009 para la implementación de las NIIF en nuestro país.</p>
2. Promesa de Valor
<p>Apertura de nuevos mercados, disminución de costos, efectividad en la información financiera para generar confianza ante los proveedores, clientes, accionistas e</p>

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO	
inversionistas.	
3. Foco – Delimitación Del Proyecto	
Dentro del Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las bases para la presentación de los estados financieros a normas NIIF. • Diagnóstico del impacto en la adopción de los Estándares internacionales de Información Financiera (IFRS), desde una perspectiva, contable, financiera, operativa y tecnológica. • Definición de las políticas contables con previa aprobación de la junta de socios. • Parametrización con el software contable. • Manual de contabilizaciones y política contable bajo IFRS. • Formación de los interesados. • Evaluación financiera actual. • Elaboración de balance general de apertura NIIF. • Requerimientos legales de información para entes de vigilancia y Control. • Reformas a los procesos de la compañía que interfieran en la aplicación de las NIIF.
Fuera del Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de cuentas del PUC al sistema NIIF. • Actualización del Software contable. • Procesos internos de la compañía. • Equipos y servidores actualizados.
Otros	

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO	
4. Contexto	
Supuestos:	<p>Información actualizada en el software contable.</p> <p>Equipos y servidores actualizados con la última versión del software contable.</p> <p>Instalaciones adecuadas para realizar las actividades del proyecto.</p>
Restricciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado. • Incumplimiento del cronograma
Incidencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio
Riesgos:	<p>No cumplir en el tiempo estipulado por el Gobierno para la implementación de las NIIF.</p> <p>Falta de homogeneidad en la información.</p> <p>Disposición del personal para las capacitaciones.</p> <p>Resistencia al cambio por parte del personal involucrado.</p> <p>Seguridad de la información.</p>
Otros:	
5. Socios / Áreas involucradas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Socios • Gerente general • Departamento administrativo y financiero. 	

III. ESPECIFICACION SOLUCION PROPUESTA

1. Descripción General de la Solución

Para dar cumplimiento a la ley gubernamental 1314 de 2009 sobre la implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF, la Superintendencia de Sociedades mediante la Circular Externa 115-000002 de Marzo de 2012 aclara que la etapa de preparación obligatoria, a la que están sometidas las sociedades que deben aplicar la IFRS plena, comienza el 1 de Enero de 2014 o 01 de enero de 2015. Nuestro trabajo tendrá como fin la aplicación de la nueva arquitectura financiera internacional, cuyos estándares de información han venido imponiendo un nuevo paradigma contable en el mundo globalizado, es así como el legislador consciente del atraso contable de las empresas Colombianas emite la ley 1314 de Julio 13 de 2009 y las entidades de vigilancia y control adelantan procesos de convergencia hacia NIIF, con el fin de garantizar estados de situación financiera acordes a la realidad económica.

Nuestros objetivos serán:

Realizar un diagnóstico y valoración del impacto contable, financiero, tributario, funcional, organizacional y tecnológico en la implementación de los Estándares Internacionales de Información.

Preparar la organización (áreas directivas y funcionales) para la adopción de un nuevo paradigma contable.

Recomendar la política contable acorde con los IFRS, los requerimientos y características internas de su negocio, política de gobierno corporativo y directrices de la compañía.

Establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO	
<p>información general y con lineamientos decretados por el gobierno nacional.</p> <p>Cumplir con los requerimientos legales de información exigidos en la Ley 1314 o cualquier otro organismo de vigilancia y control.</p> <p>Facilitar la acción de supervisión por parte de los entes de control.</p> <p>Tener actualizada y en forma correcta la información financiera de la compañía en cualquier periodo del año contable.</p>	
2. Beneficios	
Cumplimiento de decreto gubernamental	Gracias a esta implementación se cumplirá con la ley 1314 de 2009 decretada por el gobierno nacional para la presentación de la información financiera de la compañía.
Extensión de mercados internacionales	Debido al nuevo lenguaje universal contable, y gracias a los tratados de libre comercio, muchas empresas extranjeras estarán interesadas en incursionar en el mercado nacional y viceversa, este tipo de información financiera será la carta de presentación de la compañía y mostrara el estado real financiero de la entidad.
Relaciones Comerciales	Con la expansión de nuevos mercados se generara en forma positiva una imagen de la compañía la cual será referenciada a nivel mundial dentro del sector económico al cual se dedica generando nuevas oportunidades de negocio.

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO	
Accesibilidad a Créditos	Basado en la información financiera confiable, se podrán acceder de manera más factible a créditos que pueda necesitar la compañía en cualquier momento, siempre y cuando se demuestre la liquidez necesaria para respaldar dichas obligaciones.
Ratificación de la confianza	Gracias a este nuevo sistema de presentación de información financiera, los clientes y proveedores ratificaran los vínculos comerciales que tiene la compañía garantizando la calidad de los bienes y servicio que se comercializan entre sí.
Evaluación de clientes y proveedores	Debido a que la nueva presentación de informes financieros será de forma más legible y clara, las personas encargadas del área contable y financiera, podrán determinar la situación actual de sus clientes y proveedores y de esta manera poder realizar alianzas estratégicas o no con los terceros.
Reducción de costos	A través de la depuración y presentación de la información financiera, se determinara en forma más practica los diferentes ítem que componen los activos, pasivos y patrimonio de la compañía y de esta manera se podrán tomar decisiones más acertadas en cuanto a todo el movimiento de la compañía reduciendo costos.

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO					
3. Dificultades					
<p>No cumplir en el tiempo estipulado por el Gobierno para la implementación de las NIIF.</p> <p>Falta de homogeneidad en la información.</p> <p>Disposición del personal para las capacitaciones.</p> <p>Resistencia al cambio por parte del personal involucrado.</p> <p>Seguridad de la información.</p>					
Rating:	1 []	2 [x]	3 []	4 []	5 []
<i>Alto riesgo</i>			<i>Bajo riesgo</i>		
4. Dificultades durante el curso del proyecto					
<p>Demora en la recopilación de la información para la realización del diagnóstico inicial.</p> <p>Retraso en la aprobación de las políticas contables por parte de los socios.</p> <p>Asignación de las citas con los desarrolladores para la parametrización del software contable.</p> <p>Demora en la formación de los interesados.</p> <p>Incumplimiento de la fecha estipulada para la presentación del balance general de apertura NIIF.</p>					

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO							
Rating:	1 []	2 [x]	3 []	4 []	5 []		
<i>Alto riesgo</i>				<i>Bajo riesgo</i>			
5. Alternativas de Solución							
<p>Se realizara un cronograma en donde se identificaran los tiempos del proyecto, además se harán seguimientos y reuniones semanales con el fin de identificar el progreso de las actividades a través de informes de gestión de cada uno de los participantes y en su momento se realizaran los respectivos ajustes para eliminar los cuellos de botellas y no dar largas al proyecto.</p>							
IV. FINANCIACION DEL PROYECTO							
1. Distribución							
ATAPAS	Periodo	Periodo	Periodo	Comentarios			
	Inicio	Cierre	Inicio	C i e r r e	Inicio	C i e r r e	
Fase de caracterización	20.000	20.000					Expresado en miles
Evaluación y diagnostico	35.000	35.000					Expresado en miles
Adaptación	15.000	15.000					Expresado en miles
Prueba y	40.000	40.000					Expresado

I. IDENTIFICACION DEL PROYECTO							
desarrollo							en miles
Seguimiento	10.000	10.000					Expresado en miles
Total	120.000	120.000					
2. Confidencial.							
Las estimaciones son exactas en: 10% [] 25% [] 50% [x] 75% [] 100% []							
3. Otros costos							
4. Fuentes del dinero							
	Periodo		Periodo	Periodo	Comentarios		
	Inicio	Cierre	Inicio	Inicio	Cierre	I n i c i o	
Contrato con la empresa PYME	120.000						Expresado en miles.
Total	120.000						

9.2 Project Chárter

NOMBRE DEL PROYECTO

IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO PYME.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Dar cumplimiento a la ley 1314 de 2009 la cual es de carácter obligatorio a nivel nacional y se aplica a todas las personas que estén obligadas a llevar contabilidad para brindar información financiera comprensible, transparente, segura y comparable alineándola con los estándares nacionales e internacionales de información financiera para que sea útil y confiable en la toma de decisiones por parte de los accionistas, colaboradores y entes externos en general.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Realizar el diagnóstico del impacto en la adopción de los Estándares internacionales de Información Financiera (IFRS), desde una perspectiva, contable, financiera, operativa y tecnológica.
- Definición de las políticas contables con previa aprobación de la junta de socios.
- Parametrización con el software contable.
- Manual de contabilizaciones y política contable bajo IFRS.
- Formación de los Dueños y ejecutores de procesos
- Evaluación financiera actual.
- Elaboración de balance general de apertura NIIF.
- Requerimientos legales de información para entes de vigilancia y Control.
- Reformas a los procesos de la compañía que interfieran en la aplicación de las NIIF.

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Gracias a la globalización la cual está caracterizada por los tratados de libre comercio, apertura de fronteras y los convenios comerciales con diferentes países a nivel mundial, las empresas se ven en la obligación de estandarizar el lenguaje contable con el fin de elaborar los estados financieros en forma práctica que permiten a cualquier entidad consultar el estado financiero de cada compañía. Es por esta razón que la implementación de las NIIF en Colombia y con el decreto 2784 que reglamenta la ley 1314 del 13 de Julio de 2009 se establecen los mecanismos para la preparación de la información financiera la cual servirá para acceder por parte de los inversionistas a mejores oportunidades de negocio, traerá mayor competitividad, permitirá ingresar a nuevos mercados a nivel mundial y generara reducción en costos.

PRODUCTOS Y/O ENTREGABLES

- Diagnóstico del impacto en la adopción de los Estándares internacionales de Información Financiera (IFRS), desde una perspectiva, contable, financiera, operativa y tecnológica.
- Definición de las políticas contables con previa aprobación de la junta de socios.
- Parametrización con el software contable.
- Manual de contabilizaciones y política contable bajo IFRS.
- Formación de los interesados.
- Evaluación financiera actual.
- Elaboración de balance general de apertura NIIF.
- Requerimientos legales de información para entes de vigilancia y Control.
- Reformas a los procesos de la compañía que interfieran en la aplicación de las NIIF.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

SUPUESTOS

Información actualizada en el software contable.

Equipos y servidores actualizados con la última versión del software contable.

Instalaciones adecuadas para realizar las actividades del proyecto.

RESTRICCIONES

Presupuesto limitado.

Incumplimiento del cronograma.

RIESGOS DEL PROYECTO

No cumplir en el tiempo estipulado por el Gobierno para la implementación de las NIIF.

Falta de homogeneidad en la información.

Disposición del personal para las capacitaciones.

Resistencia al cambio por parte del personal involucrado.

Seguridad de la información.

HITOS DEL PROYECTO

ACTIVIDAD	FECHA
Elaboración y presentación de los planes	30-ene-2015
Aprobación de diagnostico	26-feb-2015
Aprobación de balance general normativa colombiana	26-feb-2015
Aprobación de políticas	18-mar-2015
Aprobación de informes de conversión	18-may-2015
Aprobación de procesos	21-may-2016

ACTIVIDAD	FECHA
Balance de apertura NIIF	04-dic-2015
Formación	26-dic-2015

PRESUPUESTO ESTIMADO

El presupuesto total estimado para la ejecución del proyecto es de \$120.000.000, sin incluir contingencia y escalación.

GERENTE DEL PROYECTO, ASIGNACION Y NIVEL DE AUTORIDAD

El Gerente del Proyecto es el Ingeniero Efraín González Villamizar, Líder de Proyectos asignado al proyecto en ejecución.

RECURSOS ASIGNADOS

- Gerente General.
- Administrador del proyecto
- Contador
- Analista 1
- Analista 2
- Gestor de procesos
- Ingeniero de sistemas

IDENTIFICACION DE LOS INTERESADOS

- Contaduría general de la nación
- Superintendencia de sociedades
- DIAN
- Junta de socios

- Gerente General
- Revisor fiscal
- Dueños de proceso

Firman las partes como constancia y compromiso para dar inicio al proyecto

GERENTE GENERAL

Laboratorio Farmacéutico PYME

EFRAIN GONZALEZ VILLAMIZAR

Gerente de Proyecto

9.3 Matriz de trazabilidad de requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
IMPLEMENTACION DE LAS NIIF EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO PYME		NIIF

ESTADO ACTUAL	
Estado	Abreviatura
Activo	AC
Cancelado	CA
Diferido	DI
Adicionado	AD
Aprobado	AP

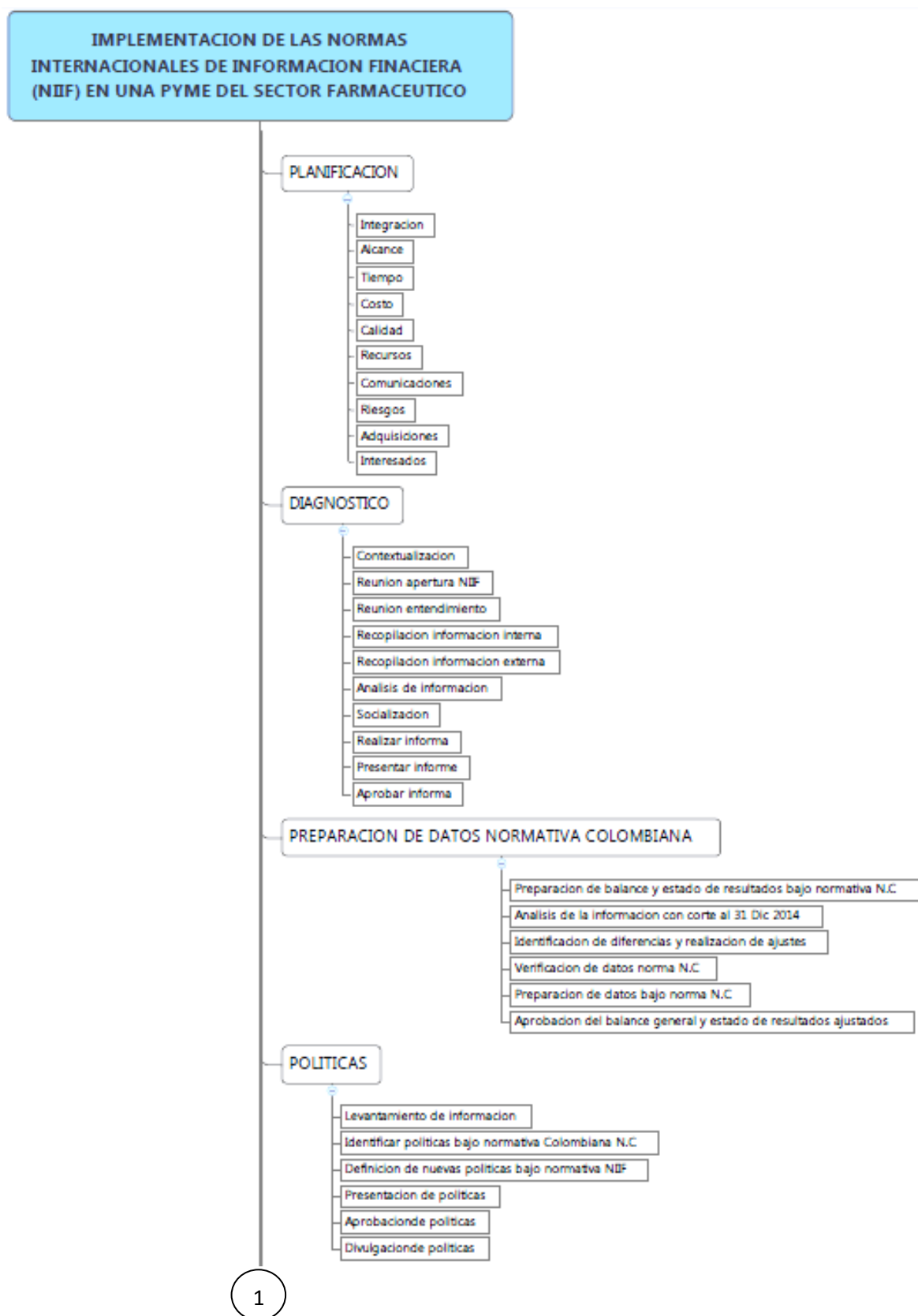
NIVEL DE ESTABILIDAD	
Estado	Abreviatura
Alto	A
Mediano	M
Bajo	B

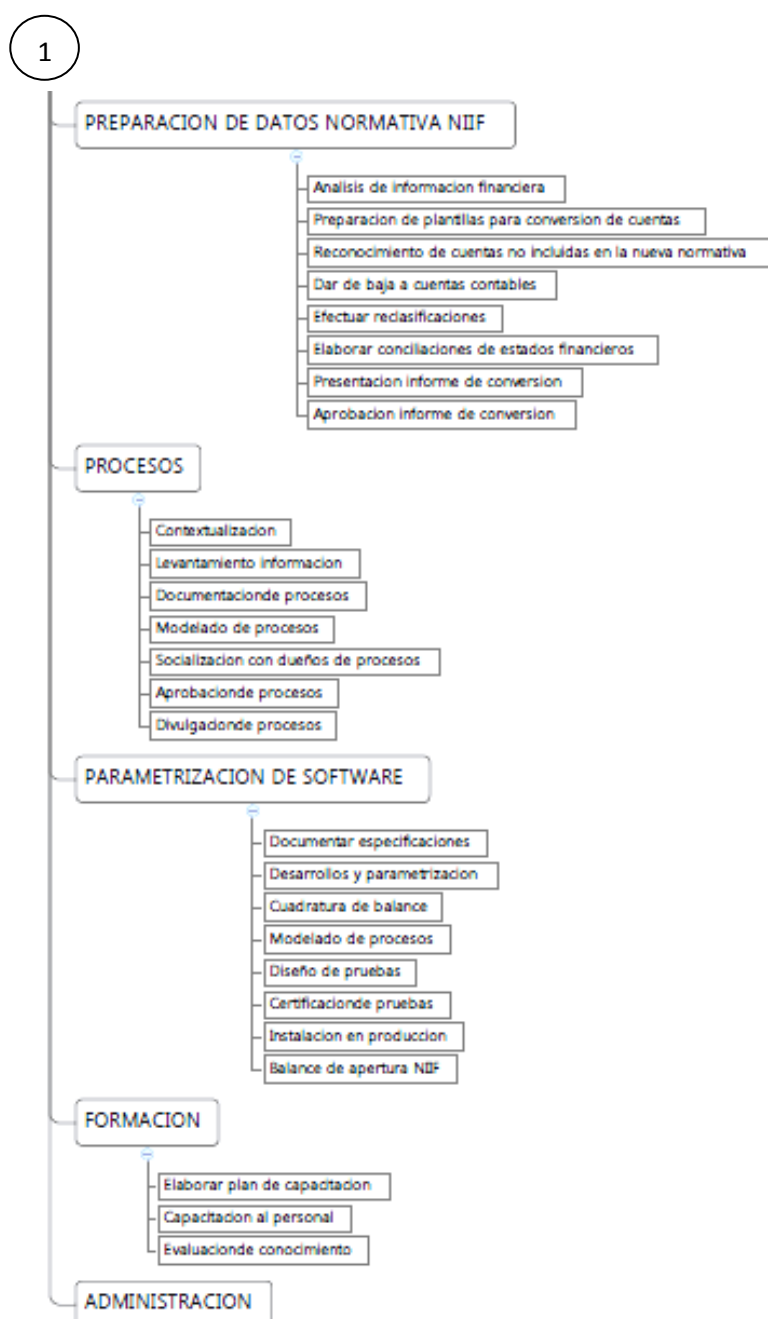
GRADO DE COMPLEJIDAD	
Estado	Abreviatura
Alto	A
Mediano	M
Bajo	B

ATRIBUTOS DE REQUISITO										
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PROPIETARIO	FUENTE	PRIORIDAD	VERSIÓN	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	FECHA DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	CRITERIO DE ACEPTACION
R001	Kick off del proyecto	La empresa	Informacion de la empresa	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R002	Diagnostico	La empresa	Informacion de la empresa y entorno	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R003	Matriz de riesgos	La empresa	Informacion de la empresa y entorno	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R004	Plan de comunicaciones	La empresa	Informacion de la empresa y entorno	Muy alta	1,0	AC		A	M	
R005	Cronograma de actividades	La empresa	Informacion de la empresa	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R006	Informe de ejecucion presupuestal	La empresa	Informacion de la empresa	Muy alta	1,0	AC		A	M	
R007	Preparacion de datos	La empresa	Informacion de la empresa	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R008	Definicion de politicas	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	A	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R009	Actualizacion de procesos	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	A	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R010	Minutas, mesas de trabajo	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R011	Parametrizacion de software	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R012	Requerimientos funcionales	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto
R013	Formacion	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del plan del proyecto

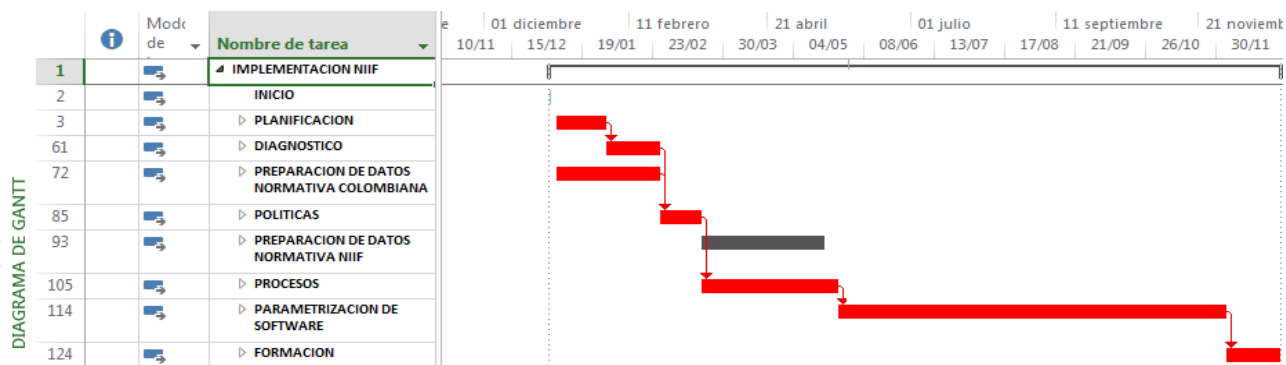
ATRIBUTOS DE REQUISITO										
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PROPIETARIO	FUENTE	PRIORIDAD	VERSIÓN	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	FECHA DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	CRITERIO DE ACEPTACION
R014	Reporte de formacion	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del proyecto
R015	Balance de apertura NIIF	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del proyecto
R016	Instalacion en produccion	La empresa	Informacion de la empresa y normativa NIIF	Muy alta	1,0	AC		A	M	Aprobacion del plan del proyecto

9.4 EDT de proyecto NIIF





9.5 Ruta crítica



INICIO
Comienzo: 02/01/15
Fin: 02/01/15
Dur.: 0,89 días
Identificador: 2
RE:

PLANIFICACION
Comienzo: lun 05/01/15
Fin: vie 30/01/15
Dur.: 17 días
Id.: 3
Compl.: 0%

DIAGNOSTICO
Comienzo: vie 30/01/15
Fin: jue 26/02/15
Dur.: 17 días
Id.: 61
Compl.: 0%

PREPARACION DE DATOS NORMATIVA COLOMBIANA
Comienzo: lun 05/01/15
Fin: jue 26/02/15
Dur.: 34 días
Id.: 72
Compl.: 0%

POLITICAS
Comienzo: jue 26/02/15
Fin: mié 18/03/15
Dur.: 13 días
Id.: 85
Compl.: 0%

PREPARACION DE DATOS NORMATIVA NIIF
Comienzo: mié 18/03/15
Fin: lun 19/04/15
Dur.: 38 días
Id.: 93
Compl.: 0%

PROCESOS
Comienzo: mié 18/03/15
Fin: lun 25/05/15
Dur.: 42 días
Id.: 105
Compl.: 0%

PARAMETRIZACION DE SOFTWARE
Comienzo: lun 25/05/15
Fin: vie 04/07/15
Dur.: 124 días
Id.: 114
Compl.: 0%

FORMACION
Comienzo: vie 04/07/15
Fin: jue 31/12/15
Dur.: 16,89 días
Id.: 124
Compl.: 0%

2

2

9.6 Actividades, duración y costos (Project)

DIAGRAMA DE GANTT

		Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1			IMPLEMENTACION NIIF	229 días	vie 02/01/15	mar 29/12/15	\$ 119.982.364,00
2			INICIO	0,89 días?	vie 02/01/15	vie 02/01/15	\$ 0,00
3			PLANIFICACION	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 2.326.994,00
61			DIAGNOSTICO	17 días	vie 30/01/15	jue 26/02/15	\$ 5.415.664,00
72			PREPARACION DE DATOS NORMATIVA COLOMBIANA	34 días	lun 05/01/15	jue 26/02/15	\$ 2.629.325,00
85			POLITICAS	13 días	jue 26/02/15	mié 18/03/15	\$ 4.169.241,00
93			PREPARACION DE DATOS NORMATIVA NIIF	38 días	mié 18/03/15	lun 18/05/15	\$ 7.599.000,00
105			PROCESOS	42 días	mié 18/03/15	lun 25/05/15	\$ 6.867.314,00
114			PARAMETRIZACION DE SOFTWARE	124 días	lun 25/05/15	vie 04/12/15	\$ 30.327.686,00
124			FORMACION	16,89 días	lun 30/11/15	vie 25/12/15	\$ 1.908.640,00
			ADMINISTRACION	229 días	vie 02/01/15	mar 29/12/15	\$ 58.738.500,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1	Programada automáticamente	IMPLEMENTACION NIIF	229 días	vie 02/01/15	mar 29/12/15	\$ 119.982.364,00
2	Programada automáticamente	INICIO	0 días	vie 02/01/15	vie 02/01/15	\$ 0,00
3	Programada automáticamente	PLANIFICACION	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 2.326.994,00
4	Programada automáticamente	GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
5	Programada automáticamente	DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 0,00
6	Programada automáticamente	DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCION	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00
7	Programada automáticamente	DIRIGIR Y GESTIONAR EL TRABAJO DEL PROYECTO	1 día	vie 09/01/15	lun 12/01/15	\$ 0,00
8	Programada automáticamente	MONITOREAR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO	1 día	lun 12/01/15	mar 13/01/15	\$ 0,00
9	Programada automáticamente	REALIZAR EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS	1 día	mar 13/01/15	mie 14/01/15	\$ 0,00
10	Programada automáticamente	CERRAR EL PROYECTO O FASE	2 días	mar 27/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
11	Programada automáticamente	GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
12	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DEL ALCANCE	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 0,00
13	Programada automáticamente	RECOPIRAR REQUISITOS	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00
14	Programada automáticamente	DEFINIR EL ALCANCE	1 día	vie 09/01/15	lun 12/01/15	\$ 0,00
15	Programada automáticamente	CREAR LA EDT/WBS	1 día	lun 12/01/15	mar 13/01/15	\$ 0,00
16	Programada automáticamente	VALIDAR EL ALCANCE	2 días	mar 13/01/15	jue 15/01/15	\$ 0,00
17	Programada automáticamente	CONTROLAR EL ALCANCE	1 día	jue 29/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
18	Programada automáticamente	GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 51.300,00
19	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DEL CRONOGRAMA	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 34.200,00
20	Programada automáticamente	DEFINIR LAS ACTIVIDADES	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 17.100,00
21	Programada automáticamente	SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES	1 día	vie 09/01/15	lun 12/01/15	\$ 0,00
22	Programada automáticamente	ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES	2 días	lun 12/01/15	mie 14/01/15	\$ 0,00
23	Programada automáticamente	ESTIMAR LA DURACION DE LAS ACTIVIDADES	2 días	mie 14/01/15	lun 19/01/15	\$ 0,00
24	Programada automáticamente	DESARROLLAR EL CRONOGRAMA	2 días	lun 19/01/15	mie 21/01/15	\$ 0,00
25	Programada automáticamente	CONTROLAR EL CRONOGRAMA	1 día	jue 29/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
26	Programada automáticamente	GESTION DE LOS COSTOS DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 51.300,00
27	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LOS COSTOS	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 34.200,00
28	Programada automáticamente	ESTIMAR LOS COSTOS	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 17.100,00
29	Programada automáticamente	DETERMINAR EL PRESUPUESTO	1 día	vie 09/01/15	lun 12/01/15	\$ 0,00
30	Programada automáticamente	CONTROLAR LOS COSTOS	1 día	jue 29/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
31	Programada automáticamente	GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 63.838,80
32	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LA CALIDAD	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 63.838,80
33	Programada automáticamente	REALIZAR EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00
34	Programada automáticamente	CONTROLAR LA CALIDAD	2 días	mar 27/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
35	Programada automáticamente	GESTION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 63.838,80
36	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 63.838,80
37	Programada automáticamente	ADQUIRIR AL EQUIPO DEL PROYECTO	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00
38	Programada automáticamente	DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO	2 días	vie 09/01/15	mar 13/01/15	\$ 0,00
39	Programada automáticamente	DIRIGIR AL EQUIPO DEL PROYECTO	2 días	mar 27/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
40	Programada automáticamente	GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 63.838,80
41	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 63.838,80
42	Programada automáticamente	GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00
43	Programada automáticamente	CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	2 días	mar 27/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
44	Programada automáticamente	GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 132.238,80
45	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LOS RIESGOS	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 132.238,80
46	Programada automáticamente	IDENTIFICAR LOS RIESGOS	5 días	mie 07/01/15	mie 14/01/15	\$ 0,00
47	Programada automáticamente	REALIZAR EL ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS	2 días	mie 14/01/15	lun 19/01/15	\$ 0,00
48	Programada automáticamente	REALIZAR EL ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS	2 días	lun 19/01/15	mie 21/01/15	\$ 0,00
49	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS	4 días	mie 21/01/15	mar 27/01/15	\$ 0,00
50	Programada automáticamente	CONTROLAR LOS RIESGOS	2 días	mar 27/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
51	Programada automáticamente	GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 100.319,40
52	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LAS ADQUISICIONES	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 100.319,40
53	Programada automáticamente	EFFECTUAR LAS ADQUISICIONES	1 día	mie 07/01/15	jue 08/01/15	\$ 0,00
54	Programada automáticamente	CONTROLAR LAS ADQUISICIONES	1 día	jue 08/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
55	Programada automáticamente	CERRAR LAS ADQUISICIONES	1 día	jue 29/01/15	vie 30/01/15	\$ 0,00
56	Programada automáticamente	GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	17 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	\$ 1.800.319,40
57	Programada automáticamente	IDENTIFICAR LOS INTERESADOS	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 100.319,40
58	Programada automáticamente	PLANIFICAR LA GESTION DE LOS INTERESADOS	2 días	mie 07/01/15	vie 09/01/15	\$ 0,00
59	Programada automáticamente	GESTIONAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS	1 día	vie 09/01/15	lun 12/01/15	\$ 0,00
60	Programada automáticamente	CONTROLAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS	1 día	jue 29/01/15	vie 30/01/15	\$ 1.700.000,00
61	Programada automáticamente	DIAGNOSTICO	17 días	vie 30/01/15	jue 26/02/15	\$ 5.415.664,00
62	Programada automáticamente	CONCEPTUALIZACION	2 días	vie 30/01/15	mar 03/02/15	\$ 661.194,00
63	Programada automáticamente	REUNION APERTURA NIIF	1 día	mar 03/02/15	mie 04/02/15	\$ 330.597,00
64	Programada automáticamente	REUNION DE ENTENDIMIENTO CON DUEÑOS DE PROCESO	1 día	mie 04/02/15	jue 05/02/15	\$ 330.597,00
65	Programada automáticamente	RECOPIACION DE INFORMACION INTERNA	3 días	jue 05/02/15	mar 10/02/15	\$ 835.291,00
66	Programada automáticamente	RECOPIACION INFORMACION EXTERNA	2 días	mie 11/02/15	vie 13/02/15	\$ 761.194,00
67	Programada automáticamente	ANALISIS DE LA INFORMACION	3 días	vie 13/02/15	mie 18/02/15	\$ 969.500,00
68	Programada automáticamente	SOCIALIZACION CON EL EQUIPO DEL PROYECTO	1 día	mie 18/02/15	jue 19/02/15	\$ 356.500,00
69	Programada automáticamente	REALIZAR INFORME DE DIAGNOSTICO	2 días	jue 19/02/15	lun 23/02/15	\$ 861.194,00
70	Programada automáticamente	PRESENTACION INFORME DE DIAGNOSTICO AL SPONSOR	1 día	mar 24/02/15	mie 25/02/15	\$ 309.597,00
71	Programada automáticamente	APROBACION DE DIAGNOSTICO CONTABLE Y FINANCIERO	1 día	mie 25/02/15	jue 26/02/15	\$ 0,00
72	Programada automáticamente	PREPARACION DE DATOS NORMATIVA COLOMBIANA	34 días	lun 05/01/15	jue 26/02/15	\$ 2.629.325,00
73	Programada automáticamente	PREPARACION DE BALANCE GENERAL BAJO NORMATIVA COLOMBIANA A 31/12/14	4 días	lun 05/01/15	vie 09/01/15	\$ 321.000,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
74	Programada automáticamente	PREPARACION DE ESTADO DE RESULTADOS BAJO NORMATIVA COLOMBIANA A 31/12/14	2 días	lun 05/01/15	mie 07/01/15	\$ 51.300,00
	Programada automáticamente	ANALISIS DE LA INFORMACION EN EL BALANCE GENERAL Y EL ESTADO DE RESULTADOS CON CIERRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	4 días	vie 09/01/15	jue 15/01/15	\$ 1.026.000,00
75	Programada automáticamente	IDENTIFICAR DIFERENCIAS Y REALIZAR AJUSTES CONTABLES A LOS ACTIVOS	2 días	vie 16/01/15	mar 20/01/15	\$ 75.650,00
	Programada automáticamente	IDENTIFICAR DIFERENCIAS Y REALIZAR AJUSTES CONTABLES DE LOS PASIVOS	3 días	vie 16/01/15	mie 21/01/15	\$ 88.475,00
76	Programada automáticamente	IDENTIFICAR DIFERENCIAS Y REALIZAR AJUSTES CONTABLES DEL PATRIMONIO	3 días	vie 16/01/15	mie 21/01/15	\$ 88.475,00
	Programada automáticamente	IDENTIFICAR DIFERENCIAS Y REALIZAR AJUSTES CONTABLES DE LOS INGRESOS	3 días	vie 16/01/15	mie 21/01/15	\$ 88.475,00
77	Programada automáticamente	IDENTIFICAR DIFERENCIAS Y REALIZAR AJUSTES CONTABLES A LOS GASTOS	3 días	vie 16/01/15	mie 21/01/15	\$ 88.475,00
	Programada automáticamente	IDENTIFICAR DIFERENCIAS Y REALIZAR AJUSTES CONTABLES DE LOS COSTOS DE VENTA Y PRODUCCION	3 días	vie 16/01/15	mie 21/01/15	\$ 88.475,00
78	Programada automáticamente	VERIFICACION DE LA CONCILIACION DE LOS SALDOS DE TODAS LAS CUENTAS A NIVEL 6 EN EL SOFTWARE CONTABLE	2 días	mie 21/01/15	vie 23/01/15	\$ 321.000,00
	Programada automáticamente	PREPARACION DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AJUSTADO BAJO NORMATIVA COLOMBIANA	2 días	vie 23/01/15	mar 27/01/15	\$ 392.000,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
84	Programada automáticamente	APROBACION DEL BALANCE GENERAL Y EL ESTADO DE RESULTADOS CON CORTE AL 31/12/14	1 día	mie 25/02/15	jue 26/02/15	\$ 0,00
85	Programada automáticamente	POLITICAS	13 días	jue 26/02/15	mie 18/03/15	\$ 4.169.241,00
86	Programada automáticamente	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION CONTABLE AJUSTADA CON SUS NOTAS CONTABLES	3 días	jue 26/02/15	mar 03/03/15	\$ 1.586.400,00
87	Programada automáticamente	IDENTIFICAR LAS POLITICAS CONTABLES APLICADAS BAJO NORMATIVA COLOMBIANA	2 días	mar 03/03/15	jue 05/03/15	\$ 356.500,00
88	Programada automáticamente	IDENTIFICAR LAS PARTIDAS Y OPERACIONES EN LAS CUALES HAY DISCREPANCIA EN CUANTO A LAS POLITICAS CONTABLES APLICADAS BAJO NORMATIVA COLOMBIANA VS NIIF	3 días	mar 03/03/15	vie 06/03/15	\$ 434.750,00
89	Programada automáticamente	DEFINIR LAS POLITICAS CONTABLES QUE SE USARAN BAJO LA NORMA NIIF PARA PYMES	3 días	lun 09/03/15	jue 12/03/15	\$ 1.141.791,00
90	Programada automáticamente	PRESENTACION DE LAS POLITICAS AL COMITÉ NIIF	1 día	jue 12/03/15	vie 13/03/15	\$ 330.597,00
91	Programada automáticamente	APROBACION DE POLITICAS DOCUMENTADAS BAJO NORMATIVA NIIF	2 días	vie 13/03/15	mar 17/03/15	\$ 0,00
92	Programada automáticamente	DIVULGACION DE LAS NUEVAS POLITICAS CONTABLES	1 día	mar 17/03/15	mie 18/03/15	\$ 319.203,00
93	Programada automáticamente	PREPARACION DE DATOS NORMATIVA NIIF	38 días	mie 18/03/15	lun 18/05/15	\$ 7.599.000,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
94	Programada automáticamente	REALIZAR EL ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA PARA DETERMINAR LOS SALDOS PARA LA NORMATIVA NIIF	7 días	mie 18/03/15	lun 30/03/15	\$ 1.895.500,00
	Programada automáticamente	PREPARAR PLANTILLAS DE CONVERSION DE LAS CUENTAS Y SUBCUENTAS CON SU RESPECTIVO ANALISIS PARA IMPLEMENTARLAS EN LA PARAMETRIZACIÓN NIIF	7 días	lun 30/03/15	jue 09/04/15	\$ 997.750,00
95	Programada automáticamente	RECONOCER OPERACIONES QUE NO SE ENCUENTRAN INCLUIDAS COMO ACTIVOS O PASIVOS PERO SEGÚN LA NORMATIVA NIIF SE DEBERIAN TENER EN CUENTA	5 días	lun 30/03/15	mar 07/04/15	\$ 761.250,00
	Programada automáticamente	DAR DE BAJA LAS PARTIDAS QUE NO CUMPLEN CON LOS REQUISITOS DE ACTIVO Y PASIVO SEGÚN LA NORMATIVA NIIF	5 días	mar 07/04/15	mar 14/04/15	\$ 427.500,00
96	Programada automáticamente	EFFECTUAR LA RECLASIFICACION DE LAS PARTIDAS CON EL FIN DE ASIGNARLAS SEGÚN CORRESPONDA BAJO LA NORMATIVA NIIF	5 días	mie 15/04/15	mie 22/04/15	\$ 577.500,00
	Programada automáticamente	REALIZAR LAS VALORACIONES DE TODAS LAS PARTIDAS DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LAS NIIF PARA PYMES	5 días	mie 22/04/15	jue 30/04/15	\$ 527.500,00
97	Programada automáticamente	REALIZAR EL CALCULO Y REGISTRO DE GANANCIAS E IMPUESTOS	3 días	mie 22/04/15	lun 27/04/15	\$ 326.500,00
98						
99						
100						

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
101	Programada automáticamente	ELABORAR BORRADOR DE APERTURA DE SITUACION FINANCIERA DETALLADO A NIVEL 6	3 días	jue 30/04/15	mar 05/05/15	\$ 839.500,00
102	Programada automáticamente	ELABORAR LA CONCILIACION DE LOS INFORMES FINANCIEROS ENTRE LA NORMATIVA COLOMBIANA Y NIIF	4 días	mar 05/05/15	mar 12/05/15	\$ 834.000,00
103	Programada automáticamente	PRESENTACION DE INFORME DE CONVERSION	2 días	mar 12/05/15	jue 14/05/15	\$ 412.000,00
104	Programada automáticamente	APROBACION DE INFORME DE CONVERSION	2 días	jue 14/05/15	lun 18/05/15	\$ 0,00
105	Programada automáticamente	PROCESOS	42 días	mie 18/03/15	lun 25/05/15	\$ 6.867.314,00
106	Programada automáticamente	CONTEXTUALIZACION DE PROCESOS	2 días	mie 18/03/15	lun 23/03/15	\$ 346.406,00
107	Programada automáticamente	IDENTIFICAR BRECHA FUNCIONAL	5 días	lun 23/03/15	lun 30/03/15	\$ 811.015,00
108	Programada automáticamente	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION	5 días	lun 30/03/15	mar 07/04/15	\$ 841.015,00
109	Programada automáticamente	DOCUMENTACION DE PROCESOS	10 días	mar 07/04/15	mie 22/04/15	\$ 1.582.030,00
110	Programada automáticamente	MODELADO DE PROCESOS	15 días	mie 22/04/15	vie 15/05/15	\$ 2.423.045,00
111	Programada automáticamente	SOCIALIZACION DE PROCESOS CON DUEÑOS DE PROCESO	2 días	vie 15/05/15	mar 19/05/15	\$ 296.406,00
112	Programada automáticamente	APROBACION DE PROCESOS	2 días	mar 19/05/15	jue 21/05/15	\$ 319.194,00
113	Programada automáticamente	DIVULGACION DE PROCESOS	1 día	vie 22/05/15	lun 25/05/15	\$ 248.203,00
114	Programada automáticamente	PARAMETRIZACIÓN DE SOFTWARE	124 días	lun 25/05/15	vie 04/12/15	\$ 30.327.686,00
115	Programada automáticamente	DOCUMENTAR ESPECIFICACION FUNCIONAL Y TECNICA	12 días	lun 25/05/15	jue 11/06/15	\$ 5.193.164,00
116	Programada automáticamente	DESARROLLOS Y PARAMETRIZACIÓN	60 días	jue 11/06/15	mar 15/09/15	\$ 11.980.000,00
117	Programada automáticamente	CUADRATURA BALANCE NORMATIVA NACIONAL Vs NIIF	7 días	mar 15/09/15	jue 24/09/15	\$ 3.012.679,00
118	Programada automáticamente	DISEÑOS DE PRUEBAS	3 días	vie 25/09/15	mie 30/09/15	\$ 935.291,00

N°	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
119	Programada automáticamente	PRUEBAS FUNCIONALES	12 días	mie 30/09/15	lun 19/10/15	\$ 1.300.000,00
120	Programada automáticamente	PRUEBAS INTEGRALES	12 días	lun 19/10/15	vie 06/11/15	\$ 600.000,00
121	Programada automáticamente	CERTIFICACION	12 días	vie 06/11/15	mie 25/11/15	\$ 2.515.164,00
122	Programada automáticamente	INSTALACION EN PRODUCCION	2 días	mie 25/11/15	lun 30/11/15	\$ 3.819.194,00
123	Programada automáticamente	BALANCE DE APERTURA NIIF	4 días	lun 30/11/15	vie 04/12/15	\$ 972.194,00
124	Programada automáticamente	FORMACION	16,89 días	vie 02/01/15	mar 29/12/15	\$ 1.908.640,00
125	Programada automáticamente	ELABORAR PLAN CAPACITACION	1,78 días	lun 29/11/15	mie 02/12/15	\$ 201.864,00
126	Programada automáticamente	CAPACITACION DE PERSONAL	14,22 días	mie 02/12/15	jue 24/12/15	\$ 1.534.912,00
127	Programada automáticamente	EVALUACION CONOCIMIENTO AL PERSONAL	0,89 días	jue 24/12/15	vie 26/12/15	\$ 171.864,00
128	Programada automáticamente	ADMINISTRACION	229 días	vie 02/01/15	mar 29/12/15	\$ 58.738.500,00

9.7 Listado maestro de documentos

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS PRD - 01 - F03	DIA	MES	AÑO	PAGINA	
	12	11	2014		DE

Nº	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO	VERSION Nº	FECHA DE ACTUALIZACIÓN			UBICACIÓN	
				DIA	MES	AÑO	VIA RED	ARCHIVO
1	Plan de calidad	PC-001	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
2	Ficha Técnica Indicadores	PC-F01	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
3	Objetivos de Calidad	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
4	Cronograma General de Actividades	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
5	Procedimiento documental	PRD-01	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
6	Procedimiento de Auditorías internas y externas	PRAIE-05	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
7	Procedimiento gestión de Riesgos	PRR-07	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
8	Procedimiento de Aspectos Financieros	PRF-08	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
9	Procedimiento de Aspectos Legales, de	PRL-09	1.0	12	11	2014	Repositorio	Archivo de

	Personal y Administrativos						documental	Gestión
10	Procedimiento de Aspectos Técnicos y funcionales	PRT-10	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
11	Matriz de calidad	PC-F02	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
12	Organigrama	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
13	Encuesta de Satisfacción del Cliente	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
14	Plan de comunicaciones	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
15	Procedimiento para la Atención de quejas y reclamos	PRQR-02	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
16	Procedimiento Producto No Conforme	PRPN-03	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
17	Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas	PRA-04	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
18	Copia de Contrato	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
19	Programa de desarrollo de competencias del personal	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	N.A
20	Procedimiento de	PRA-05	1.0	12	11	2014	Repositorio	Archivo de

	capacitación						documental	Gestión
21	Instructivo para la realización de Backup en medio magnético	LAB-INS- 04	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión

Responsable:
Cargo:

9.8 Listado maestro de registros

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS				DIA	MES	AÑO	PAGINA	
				12	11	2014	DE	
N°	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO	VERSION N°	FECHA DE ACTUALIZACIÓN			UBICACIÓN	
				DIA	MES	AÑO	VIA RED	ARCHIVO
1	Ficha técnica de indicadores	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
2	Matriz de Productos	LAB-MP-01	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
3	Acta de Comité General	A-RZZ-CG-00X	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
4	Acta de Reunión de seguimiento	A-RZZ-CC-00X	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
5	Control de difusión, capacitación y/o entrenamiento	PROE-06-F07	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
6	Cronograma de Actividades	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
7	Listado Maestro de Documentos	PRD - 01 - F03	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
8	Listado Maestro de Formatos	PRD - 01 - F04	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
9	Plan de Auditoría	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión

10	Lista de Chequeo	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
11	Informe de Auditorias	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
12	Cronograma de Verificaciones	-	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
13	Identificación de Riesgos	PRR-07-F09	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
14	Ficha Técnica del Riesgo	PRR-07-F10	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
16	Cuadro de Control Presupuestal	PRP-08-F12	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
17	Verificación de pruebas	PRV-09-F13	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
18	Acta de recibo a Satisfacción	N.A	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
19	Acción de Mejoramiento	PRA-04-F06	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
20	Formato de Quejas y Reclamos	PRQR-02-F05	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
21	Comunicados	I2-C-000-14	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
22	Lista de chequeo aprobación de cambios NIIF	PRN-10-F014	1.0	12		2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
23	Actualización de documentos internos	PRD-01-F02	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión
24	Formato de producto no conforme	PRPN-03-F13	1.0	12	11	2014	Repositorio documental	Archivo de Gestión

9.9 EDT Diccionario

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
IMPLEMENTACION DE LAS NIIF EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO PYME		NIIF01
Fecha	Versión	Descripción
	1	WBS DICCIONARIO

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	
1	DIAGNOSTICO	
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PARA QUE SE ELABORA EL PDT)	Dar a conocer la importancia sobre la normativa NIIF y la implementación en nuestro país, además realizar un diagnóstico general de la compañía en cuanto a la implementación de la norma y la información contable de la compañía para realizar los respectivos ajustes.	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO (QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)	<p>* Realizar una reunión de apertura para conceptualizar sobre el proyecto que se va a implementar para el cumplimiento de la norma que reglamenta la ley 1314 del 2009.</p> <p>* Recopilar la información interna y externa de la compañía con el fin de analizarla para determinar las políticas y las acciones pertinentes al caso con el fin de incorporar las NIIF en la compañía.</p> <p>* Entregar el informe de diagnóstico para determinar las acciones a seguir y los correctivos necesarios para la implementación de las normas NIIF.</p>	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)	Integrantes del proyecto encargados de realizar la recopilación y el análisis de información con el fin de entregar un informe de diagnóstico al final de la actividad.	
FECHAS PROGRAMADAS (CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)	INICIO	01/06/2015
	FIN	15/07/2015
	HITOS IMPORTANTES	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)	El informe de diagnóstico será aceptado por el cliente una vez sea aprobado por el gerente de proyecto en acuerdo con el revisor fiscal de la PYME	
SUPUESTOS (SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de la actividad	

RIESGOS (EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)	Incumplimiento del cronograma	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS (QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)	PERSONAL	3 técnicos
	MATERIALES O CONSUMIBLES	Papelería
	EQUIPOS O MÁQUINAS	2 computadores
DEPENDENCIAS (QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)	Sin el diagnóstico inicial no se podrán determinar los diferentes requerimientos que se necesitan para empezar con la implementación de las NIIF	

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	
2	PREPARACION DE DATOS	
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PARA QUE SE ELABORA EL PDT)	Preparar y realizar los respectivos ajustes en la información contable garantizando la claridad, transparencia y fiabilidad de la misma ya que esta será la base de datos para la implementación de las NIIF	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO (QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar y conciliar los ajustes contables realizando los respectivos cruces y legalizaciones. * Revisar las cuentas del PUC y garantizar que no se encuentren con los saldos volteados o negativos. * Generar el balance general y el estado de resultados para posteriormente ser aprobados por el contador, el revisor fiscal y la gerencia general. 	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> * El auxiliar contable se encargara de realizar los respectivos ajustes y la revisión de las cuentas del PUC y sus saldos. * El contador revisara y aprobara dicha labor. * El revisor fiscal analizara la información para su respectiva aprobación junto con el gerente general y el contador. 	
FECHAS PROGRAMADAS (CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)	INICIO	01/06/2015
	FIN	30/08/2015
	HITOS IMPORTANTES	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)	Balance general y estado de resultados aprobado por la gerencia general, el revisor fiscal y el contador de la compañía.	
SUPUESTOS (SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)	<ul style="list-style-type: none"> * Instalaciones adecuadas para el desarrollo de la actividad. * Información contable actualizada a la fecha de iniciación del proyecto. 	
RIESGOS (EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)	<ul style="list-style-type: none"> * Incumplimiento del cronograma * No cumplir con la actualización y verificación de la información contable mensual desde la fecha de inicio del proyecto hasta el fin del proyecto. 	

RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS <i>(QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)</i>	PERSONAL	2 auxiliares contables - 1 contador - 1 revisor fiscal
	MATERIALES O CONSUMIBLES	Backus de información en medio magnético
	EQUIPOS O MÁQUINAS	3 equipos de computo
DEPENDENCIAS <i>(QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)</i>	Tener toda la información contable actualizada en el sistema y después de realizar los respectivos ajustes general el respectivo balance general y estado de resultados que servirá como base y comparativo para el inicio de la implementación de las NIIF	

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) <i>(SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)</i>	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) <i>(SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)</i>	
3	POLITICAS	
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO <i>(PARA QUE SE ELABORA EL PDT)</i>	Definir las políticas con las que se trabajaran para parametrizar el software contable e implementar las NIIF	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO <i>(QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)</i>	Una vez determinada la información contable la cual se encuentra condensada en el balance general y en el estado de resultados, se procederá a elaborar las políticas que definirán parámetros importantes para la compañía, para dicha elaboración se tendrán en cuenta las opiniones de los socios, el gerente general, el revisor fiscal, el contador y todos los dueños de proceso que de alguna manera intervienen en la implementación. Se realizara la respectiva presentación al comité para su aprobación y socialización a los interesados.	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES <i>(QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)</i>	Los socios, el gerente general, el revisor fiscal, el contador y los dueños de procesos interesados deberán participar en la elaboración de las políticas de la compañía con el fin de que san aprobadas por el comité y de esta manera determinar de acuerdo a la normativa, la nueva forma de presentación de la información contable bajo los parámetros de NIIF.	
FECHAS PROGRAMADAS <i>(CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)</i>	INICIO	30/08/2015
	FIN	10/09/2015
	HITOS IMPORTANTES	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN <i>(QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)</i>	Documento escrito que contenga las políticas de parametrización para las normas NIIF con la respectiva aprobación de la junta de socios y el gerente general.	
SUPUESTOS <i>(SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)</i>	* Instalaciones adecuadas para el desarrollo de la actividad. * Información contable actualizada a la fecha de iniciación del proyecto.	
RIESGOS <i>(EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)</i>	Incumplimiento del cronograma	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	PERSONAL	1 analista - 1 contador

(QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)	MATERIALES CONSUMIBLES	O	Papelería
	EQUIPOS O MÁQUINAS		2 equipos de computo
DEPENDENCIAS (QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)	Las políticas son la parte fundamental para la parametrización de la norma NIIF en la compañía, a través de estas se definen la forma de mostrar la información contable a los clientes, proveedores y al estado.		

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)		
4	PROCESOS		
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PARA QUE SE ELABORA EL PDT)	Elaborar y modificar los diferentes procesos que se vean afectados con la implementación de las normas NIIF en la compañía.		
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO (QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)	Se realiza la contextualización de los procesos que se ven impactados con la adopción de las NIIF realizando para después identificar el estado actual de los procesos y llevarlos al estado en el que debe quedar con la adopción de las NIIF		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> * Arquitecto de Procesos: Actualización de procesos, modelado de procesos. * Dueño de Procesos: Aprobación de la actualización los procesos impactados 		
FECHAS PROGRAMADAS (CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)	INICIO		08/09/2015
	FIN		08/10/2015
	HITOS IMPORTANTES		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)	<ul style="list-style-type: none"> * Aprobación de los procesos por parte de la gerencia general y los dueños de proceso. * Acta de socialización de los cambios en los procesos e implementación de los nuevos procesos. 		
SUPUESTOS (SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de la actividad		
RIESGOS (EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)	Incumplimiento del cronograma		
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS (QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)	PERSONAL		1 Gestor de Procesos
	MATERIALES CONSUMIBLES	O	Papelería
	EQUIPOS O MÁQUINAS		2 equipos de computo
DEPENDENCIAS (QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)	Determinan la forma adecuada de cómo realizar las actividades dentro de cada uno de los procesos que tengan relación con la implementación de las normas NIIF		

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	
5	PARAMETRIZACIÓN DEL SOFTWARE	
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PARA QUE SE ELABORA EL PDT)	Parametrizar las cuentas contables dentro de la estructura del software para que se ajusten a las políticas definidas y presentación de la información financiera.	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO (QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)	Se debe determinar de acuerdo a las políticas definidas la forma como se debe presentar la información contable en el nuevo formato de presentación de información contable bajo las normas NIIF, Se deberá parametrizar el software contable acorde a la norma de implementación, se realizarán los desarrollos, la cuadratura del balance general bajo la norma colombiana contra la norma NIIF con el fin de verificar la información, además se realizarán las pruebas funcionales e integrales para su respectiva certificación, instalación en producción y puesta en marcha y luego de verificar que dicha información se encuentra acorde con los requisitos del cliente se deberá realizar el balance de apertura con cierre al 31 de diciembre de 2015 bajo la normativa NIIF.	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)	El ingeniero de sistemas externo deberá realizar la respectiva parametrización del software, el desarrollo, las pruebas funcionales y de integración, la instalación en producción y puesta en marcha, la cuadratura del balance bajo la normativa colombiana contra la norma NIIF y la certificación de la parametrización del software y el balance de apertura de NIIF deberá aprobarlo el contador de la compañía.	
FECHAS PROGRAMADAS (CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)	INICIO	09/10/2015
	FIN	29/12/2015
	HITOS IMPORTANTES	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)	Balance de apertura bajo la normativa NIIF aprobado y cuadrado por el contador de la compañía	
SUPUESTOS (SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)	Instalaciones y ambientes adecuados para el desarrollo de la actividad	
RIESGOS (EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)	* Incumplimiento del cronograma. * Falta de presupuesto.	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS (QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)	PERSONAL	1 ingeniero de sistemas - 1 contador
	MATERIALES O CONSUMIBLES	Papelería
	EQUIPOS O MÁQUINAS	2 Equipos de computo
DEPENDENCIAS (QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)	La buena parametrización del software de acuerdo a los requerimientos del cliente garantizara que con el balance de apertura del 31 de diciembre de 2015 y de allí en adelante se generen los informes financieros bajo la normativa NIIF dando cumplimiento a la ley 1314 de 2009.	

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	
6	FORMACION	
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PARA QUE SE ELABORA EL PDT)	Dar a conocer los cambios ejecutados en los diferentes aspectos dentro de la compañía con la implementación de las NIIF	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO (QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)	Elaborar el plan de capacitación en donde se determinaran los interesados, la elaboración del cronograma de capacitación y los temas a tratar para concientizar al personal que interviene en el proceso de implementación de las NIIF sobre la importancia de este y conocer los cambios generados en la compañía.	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)	El contador de la compañía será el encargado de realizar las capacitaciones a que se vea lugar para dar a conocer el tema a las personas y procesos que intervienen en la implementación de la norma.	
FECHAS PROGRAMADAS (CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)	INICIO	01/12/2015
	FIN	28/12/2015
	HITOS IMPORTANTES	29/12/2015 Balance de apertura NIIF
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)	Balance de apertura bajo la normativa NIIF aprobado y cuadrado por el contador de la compañía	
SUPUESTOS (SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de la actividad	
RIESGOS (EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)	* Incumplimiento del cronograma. * Falta de presupuesto.	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS (QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)	PERSONAL	1 contador
	MATERIALES CONSUMIBLES	O Papelería
	EQUIPOS O MÁQUINAS	1 equipo de computa - video beam
DEPENDENCIAS (QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)	Conocimiento por parte del personal que interviene en el proceso de cambio para un mejor manejo en cuanto al software y la implementación de las nuevas políticas.	

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT) (SEGÚN LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO)	
7	ADQUISICIONES	
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PARA QUE SE ELABORA EL PDT)	Gestionar las adquisiciones para la implementación de las NIIF	

DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO (QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ENTRE OTROS)	Solicitar la especificación funcional y técnica de la parametrización del software, Seleccionar proveedor de acuerdo a parámetros de la compañía y según evaluación, contratación del proveedor.	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN)	Dirección de compras se encargara de verificar la información y los requerimientos para la adquisición, se encargara de buscar a los posibles proveedores y sus respectivas cotizaciones, evaluara los proveedores y hará el contrato para la prestación del servicio.	
FECHAS PROGRAMADAS (CUANDO SE VA A ELABORAR EL PDT)	INICIO	12/09/2015
	FIN	30/09/2015
	HITOS IMPORTANTES	9/10/2015 Parametrización del Software
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VÁLIDO Y ACEPTADO EL PDT)	Evaluación de proveedores, cumplimiento con lo solicitado en las especificaciones técnicas y funcionales	
SUPUESTOS (SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT)	Instalaciones adecuados para el desarrollo de la actividad	
RIESGOS (EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO O CALIDAD, DEL PDT)	* Incumplimiento del cronograma. * Falta de presupuesto.	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS (QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS)	PERSONAL	Área de compras
	MATERIALES CONSUMIBLES	Papelería
	EQUIPOS O MÁQUINAS	1 equipo de computa - video beam
DEPENDENCIAS (QUE PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT)	Conocimiento por parte del personal que interviene en el proceso de cambio para una buena evaluación de proveedor.	

9.10 Plan de gestión de adquisiciones

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACION DE LAS NIIF EN UNA PYME DEL SECTOR FARMACEUTICO	NIIF1
Adquisiciones del Proyecto	
Prestación servicio parametrización software HELISA GW bajo parámetros NIIF	
Procedimientos Estándar a Seguir	
<p>Para la contratación del servicio de Implementación de Software se realiza el siguiente proceso:</p> <p>Se solicitan las especificaciones técnicas y funcionales del Software</p> <p>Se socializa el pliego de condiciones al proveedor</p> <p>Se solicitan las cotizaciones</p> <p>Se evalúan proveedores</p> <p>Se selecciona proveedor y se le informa</p> <p>Firma de contrato</p>	
Formatos Estándar a utilizar	

Formato por solicitud de servicios MRY-P02-FO2
Formato de evaluación de Proveedores MRY-P02-F01
Formato del contrato prestación de servicios MRY-P02-F05
Coordinación con otros aspectos de la Gestión del Proyecto
<p>Se establecen las siguientes fechas para la realización del contrato</p> <p>Contrato Fijo por honorarios – Helisa GW 11/06/2015</p>
Coordinación con la Gestión de proyectos de los Proveedores
<p>El contrato para la implementación de las NIIF se debe realizar teniendo en cuenta las especificaciones funcionales y técnicas del software, el pago del servicio se realizara un 30% al inicio. Otro 30% en la mitad de la ejecución y el 40% restante al finalizar el servicio.</p>
Restricciones y Supuestos
<p>Poca oferta de proveedor NIIF</p> <p>Se asume que el inicio de servicio es inmodificable ya que cualquier desviación en el cronograma ocasionaría una renegociación con nuestro proveedor</p>
Riesgos y Respuestas

Incumplimiento del contrato de servicios para la implementación del software

Poco conocimiento del software por parte del proveedor

Incumplimiento del cronograma de actividades

CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	HECHA POR	REVISADA POR	APROBADA POR	FECHA	MOTIVO
1.0	Analista compras	Dirección de compras	Dirección de compras	25/05/2015	V Original

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
IMPLEMENTACION DE LAS NIIF EN UNA PYME LABORATORIO FARMACEUTICO	NIIF1
Producto o Servicio a Adquirir	Servicio de parametrización de Software
Código de Elemento WBS	P26
Tipo de Contrato	Prestación de Servicios
Procedimiento de Contratación	Solicitud de Cotización Solicitud de servicio Condiciones de Pago Firma de contrato
Forma de contratar Proveedores	Solicitud de Cotizaciones Evaluación de Proveedores

Requerimiento de Estimaciones Independientes		Cumplimiento de especificaciones funcionales y técnicas según O.C
Área/Rol/Persona responsable de la compra		Dirección de Compras
Manejo de múltiples proveedores		Proveedor Único
Proveedores precalificados		Helisa GW
Cronograma de Adquisiciones Requeridas	Planificación de Contrato	25/05/2015
	Solicitud respuesta	28/05/2015
	Selección proveedor	2/06/2015
	Administración contrato	06/06/2015
	Cerrar contrato	11/06/2015

9.11 Registro de interesados

REGISTRO DE INTERESADOS											
NOMBRE DEL PROYECTO: IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS NIIF EN UNA PYME						DESCRIPCION DEL PROYECTO: IMPLEMENTAR LAS NIIF PARA DAR CUMPLIMIENTO A EL DECRETO 1314 DEL 2009					
NOMBRE (PERSONA U ORGANIZACIÓN)	INTERNO /EXTERNO	AREA DENTRO DE LA EMPRESA	N° PERSONAS QUE LA CONFORMA	PERSONA DE CONTACTO	DATOS DEL CONTACTO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVA	INFLUENCIA	INTERES	IMPACTO EN EL PROYECTO	NIVEL DE PARTICIPACION
Junta de socios	Interno	Directiva	3	Andres González	Ave caracas 11 50 sur / 3331434	Apoyar económicamente el proyecto	Dar cumplimiento al decreto 1314 de 2009	Alta	Alto	Alto	Partidario
Gerente general	Interno	Directiva	1	Henry garzón	Ave caracas 11 50 sur / 3331434	Dar parámetros y verificar el proceso de implementación de las NIIF	Dar cumplimiento al decreto 1314 de 2009	Alta	Alto	Alto	Partidario

NOMBRE (PERSONA U ORGANIZACIÓN)	INTERNO /EXTERNO	AREA DENTRO DE LA EMPRESA	Nº PERSONAS QUE LA CONFORMA	PERSONA DE CONTACTO	DATOS DEL CONTACTO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVA	INFLUENCIA	INTERES	IMPACTO EN EL PROYECTO	NIVEL DE PARTICIPACION
Gerente del proyecto – equipo de trabajo	Externo	N.A	N.A	Efraín González	Diag. 51 b 57 32 / 2894012	Gestionar los planes, el desarrollo, y las actividades que intervienen en el proyecto	Culminación del proyecto en buenos términos cumpliendo con lo solicitado por el cliente	Alta	Alto	Alto	Líder
Revisor fiscal	Interno	Contable	5	William medina	Ave caracas 11 50 sur / 3331434	Apoyar en las actividades que se requieran para el desarrollo del proyecto	Dar cumplimiento al decreto 1314 de 2009	Alta	Alto	Alto	Partidario
Dueños de proceso	Interno	Administrativa	11	Johana Ruiz	Ave caracas 11 50 sur / 3331434	Apoyar en las actividades que se requieran para el desarrollo del proyecto	Interrelación de los diferentes procesos para solución de conflictos	Baja	Bajo	Medio	Desconocedor

NOMBRE (PERSONA U ORGANIZACIÓN)	INTERNO /EXTERNO	AREA DENTRO DE LA EMPRESA	Nº PERSONAS QUE LA CONFORMA	PERSONA DE CONTACTO	DATOS DEL CONTACTO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVA	INFLUENCIA	INTERES	IMPACTO EN EL PROYECTO	NIVEL DE PARTICIPACION
Contaduría general de la nación	Externo	N.A	N.A	Freddy tapias	Calle 72 - 11 27 / 6497000	Solicitud de información avances de implementación de las NIIF	Que al entidad cumpla con lo solicitado por el gobierno nacional en cabeza de sus entes regulatorios	Baja	Alto	Bajo	Neutral
Dian	Externo	N.A	N.A	Raquel guasca	Ave 68 17 45 / 2694723	Solicitud de reportes pagos e impuestos bajo normativa NIIF	Que al entidad cumpla con lo solicitado por el gobierno nacional en cabeza de sus entes regulatorios	Baja	Alto	Bajo	Neutral

NOMBRE (PERSONA U ORGANIZACIÓN)	INTERNO /EXTERNO	AREA DENTRO DE LA EMPRESA	Nº PERSONAS QUE LA CONFORMA	PERSONA DE CONTACTO	DATOS DEL CONTACTO	ROL EN EL PROYECTO	EXPECTATIVA	INFLUENCIA	INTERES	IMPACTO EN EL PROYECTO	NIVEL DE PARTICIPACION
Superintendencia de sociedades	Externo	N.A	N.A	Lina Marroquín	Calle 17 - 7 21 / 6704528	Solicitud de información general de la compañía	Que al entidad cumpla con lo solicitado por el gobierno nacional en cabeza de sus entes regulatorios	Baja	Alto	Bajo	Neutral

9.12 Matriz de calidad

	ACTIVIDADES	DURACION	EJECUCION				INPECCION, MEDICION Y ENSAYO							
			REQUISITOS	RECURSOS	RESPONSABLE	EQUIPOS	CRITERIOS DE ACEPTACION	RESPONSABLE	VARIABLES DE INSPECCION	TOLERANCIA	METODOS DE CONTROL	FRECUENCIA	REGISTROS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
1	DIAGNOSTICO INICIAL	45	Recopilar toda la informacion contable y financiera de la compañía con el fin de realizar un diagnostico inicial de la informacion para detectar los cambios a la implementacion de las normas NIIF	Software contable	Analista contable financiero y Gerente de proyecto	Computador	Discriminacion de cuentas y analisis de los activos, pasivos y patrimonio	Gerente financiero Gerente general	Acorde a los requerimientos del cliente	15 dias despues de la fecha estipulada	Cumplimiento de cronograma	N.A	Diagnostico aprobado	Balance general Estado de resultados
2	DEFINICION DE POLITICAS	30	Analisis de diagnostico inicial, evaluar politicas y alinearlas a la normas NIIF	Documento funcional	Gerente financiero y contador	Computador	Políticas acorde a lineamientos de la compañía y las normas NIIF	Gerente general y revisor fiscal	Lineamientos con las NIIF y requerimiento de accionistas	8 dias	Reuniones	8 dias	Políticas aprobadas	Documento de definicion de politicas
3	VERIFICACION DEL ALCANDE DEL PROYECTO	10	Caso del negocio	Documento funcional	Gerente del proyecto y Gerente financiero	N.A	Cumplimiento de los requerimientos del cliente claramente definidos en el	Revisor fiscal	Requerimientos del cliente y alineacion con las NIIF	15 dias despues de la fecha estipulada	Reuniones	15 dias	Aprobacion del alcance del proyecto	Caso de negocio aprobado para ejecucion
4	ELABORACION DEL PRESUPUESTO	60	Analisis de informacion presupuestal, presupuesto ejecutado a la fecha, entrega de informe según lo pactado contraactualmente	Software AS400	Analista financiero	Computador	Presentacion en formato FTCR02 del SGC	Gerente financiero	Ajustado a las politicas de la compañía	entre 1 y 5 dias despues de la fecha estipulada	Cumplimiento de cronograma	Mensual	FTCR01 Ejecucion presupuestal	Informe de ejecucion presupuestal
5	ANALISIS DE INDICADORES DE GESTION	30	Definir en forma adecuada cada uno de los indicadores a utilizar para la realizacion del proyecto	Documento funcional	Gerente de proyecto	Computador	El indicador debe ir acorde con las politicas de la compañía y alineados a la implementacion de la norma	Revisor fiscal	Comparativo acorde a lo estipulado en la ficha de cada indicador	8 dias	Cumplimiento de cronograma	8 dias	Indicador de gestion	Ficha tecnica del indicador
6	VALIDACION DE DISEÑO FUNCIONAL	20	Validacion de los requerimientos del cliente en el diseño funcional	Documento funcional	Analista funcional	Computador	FTCR03 Aceptacion del cliente, Aprobacion del	Consultor	Acorde a los requerimientos del cliente	N.A	Cumplimiento de cronograma	De acuerdo al cronograma	RECR03 Validacion funcional	Diseño funcional
7	VALIDACION DE LOS GUIONES DE PRUEBA	30	Validacion de los requerimientos del cliente en el diseño funcional	Guion de pruebas	Analista funcional	Computador	FTCR03 Aceptacion del cliente, Aprobacion del	Consultor	Acorde a los requerimientos del cliente	Segun requerimiento	Cumplimiento de cronograma	De acuerdo al cronograma	guion de pruebas	Diseño funcional
8	REVISION DE LA EJECUCION DE PRUEBAS FUNCIONALES A SATISFACCION	60	Cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a pruebas funcionales	Software contable	Analista funcional	Computador	Comparativa entre contabilidades con diferencias consolidadas	Contador	Saldo de las cuentas iguales en las pruebas	15 dias	Inspecciones esporadicas	15 dias	Registro de pruebas aprobadas por el contador	Validaciones de pruebas
9	ACEPTACION DE PRUEBAS FUNCIONALES Y TECNICAS	15	Aprobacion del a validacion de las pruebas	Software contable	Analista funcional	Computador	Similitud en saldos contables en normas colombianas y NIIF	Contador	Saldo de las cuentas iguales en las pruebas	N.A	Revision de saldos contables	mensual	Balance general y estado de resultados aprobados	Aprobacion de la validacion de pruebas
10	CAPACITACION AL PERSONAL	15	Tener definidos los temas y el cronograma para ejecutar la capacitacion	Software contable	Contador	Computador	Parametrizacion del software validado por	Revisor fiscal	Registro de interesados	N.A	Cumplimiento de cronograma	15 dias	Registro de asistencia	Programa de capacitacion
11	EVALUACION DE LOS INDICADORES DE GESTION	15	Aprobacion de los indicadores de gestion	Debes del contrato	Gerente de proyecto	Computador	Según calificación interna de la compañía en rango de (0-80), (80-95), mayor a 95	Revisor fiscal	De acuerdo a calificación obtenida	N.A	Inspecciones esporadicas	8 dias	Registro de calificación del indicador	Diseño funcional
12	ELABORACION DE INFORMES	30	Contener la informacion necesaria según el caso para la presentacion de los avances	Documento funcional	Gerente de proyecto	Computador	Requisitos del cliente	Revisor fiscal	Criterios de la compañía	N.A	Cumplimiento de cronograma	De acuerdo al cronograma	Informe gerencial	Metodologia para la presentacion de informes
13	REUNIONES DE SEGUIMIENTO	0	Cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a la implementacion de las normas NIIF	Documento funcional	Gerente de proyecto	Computador, video beam	Ejecucion de trabajo	Contador	Criterios de la compañía	N.A	Reuniones	15 dias	Registro de asistencia	Cronograma de ejecucion de reuniones
14	BALANCE DE APERTURA NIIF	0	SalDOS y cuentas ajustadas acorde a la normativa NIIF y a la parametrizacion del software contable	Documento funcional	Contador	Computador	Balance general y estado de resultados con la informacion contable acorde a los movimientos de la compañía	Revisor fiscal	Criterios contables y politicas establecidas en la implementacion	N.A	Reuniones	Mensual	Estados de resultados y balance general	Estados de resultados y balance general aprobados por el gerente, revisor fiscal y contador

9.13 Matriz de comunicaciones

MATRIZ COMUNICACIONES																													
N° CANAL	QUE	QUIEN	A QUIEN	COMO (DIMENSIONES)										PERIODICIDAD						MEDIO (TECNO.)					METODO			¿Dónde se conserva?	OBSERVACIONES ESPECIFICAS
				INTERNA	EXTERNA	FORMAL	INFORMAL	VERTICAL	HORIZONTAL	OFICIAL	NO OFICIAL	ORAL	ESCRITA	EVENTO (*)	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	SEMESTRAL	E MAIL	TELEFONO	FAX O CORREO FISICO	ON	OTRO MEDIO	INTERACTIVO	PUSH	PULL		
1	AVANCE IMPLEMENTACION DE NIIF	REVISOR FISCAL	CONTADURIA GRAL DE LA NACION		X	X		X		X			X							X				X			CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO		
2	SOPORTE ESTADO DE PAGOS DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	REVISOR FISCAL	DIAN		X	X		X		X			X				X			X				X			CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO		
3	SOPORTE ESTADO DE PAGOS DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	GERENTE GENERAL	DIAN		X	X		X		X			X				X			X				X			CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO		

MATRIZ COMUNICACIONES																													
4	INFORMACION JURIDICA, CONTABLE, ECONOMICA O ADMINISTRATIVA DEL ENTE COMERCIAL	GERENTE GENERAL	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES		X	X		X		X			X	X									X					CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO	
5	ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA	GERENTE GENERAL	JUNTA DE SOCIOS	X		X		X		X			X					X						X				CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO	
6	AVANCE DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	GERENTE DEL PROYECTO	GERENTE GENERAL	X		X		X		X			X				X						X					CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO	
7	REPORTES INFORMACION CON ENTES EXTERNOS	REVISOR FISCAL	GERENTE GENERAL	X		X		X		X			X				X						X					CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO	

MATRIZ COMUNICACIONES																													
8	AVANCES DE CUADRATURA CONTABLE	REVISOR FISCAL	GERENTE DEL PROYECTO – EQUIPO DE TRABAJO	X		X			X	X			X				X								X			CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO	
9	TODA INFORMACION PERTINENTE A LA ADOPCION NIIF QUE AFECTE LOS PROCESOS	GERENTE DE PROYECTO – EQUIPO DE TRABAJO	DUEÑOS DE PROCESO	X		X			X		X			X								X	X			X		CARPETA DE ARCHIVO DEL PROYECTO Y CARPETA VIRTUAL	LOS DUEÑOS DE PROCESO ESTARAN ATENTOS LA SOLICITUD DE CAMBIOS EN LOS PROCESOS QUE INVOLUCREN LA IMPLEMENTACIÓN

DESCRIPCION DE EVENTOS	
1	CUANDO LO REQUIERA LA ENTIDAD
2	CUANDO LO REQUIERA LA ENTIDAD
3	CUANDO LO REQUIERA LA ENTIDAD
4	CUANDO LO REQUIERA LA ENTIDAD

NOTA: TODO CAMBIO DE INFORMACION SERA CONFIDENCIAL Y SE RESTRINGIRA AL ORDEN JERARQUICO ESTABLECIDO EN EL ORGANIGRAMA DEL PROYECTO Y EN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

9.14 Matriz de evaluación de riesgos (Impacto y Probabilidad)

MATRIZ DE EVALUACIÓN SEMI-CUANTITATIVA (IMPACTO Y PROBABILIDAD) DE RIESGOS PARA PROYECTOS												
NOMRE DEL PROYECTO			IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS NIIF EN UNA PYME				GERENCIA DEL PROYECTO			EFRAIN GONZALEZ VILLAMIZAR		
ESTIMADO DE COSTOS (\$COP)		\$ 120.000.000,00		PROGRAMA DE EJECUCIÓN:		360		PROBABILIDAD DE OCURENCIA				
CONSECUENCIAS								A	B	C	D	E
								OTRA				
SEVERIDAD								<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%
								Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
								Ocurre en 1 de 100 proyectos	Ocurre en 1 de 20 proyectos	Ocurre en 1 cada 4 proyectos	Ocurre en 1 de 3 proyectos	Ocurre en 1 cada 2 proyectos
5	Muy Alto	Una o mas fatalidades	Daño Total	Contaminación Irreparable	Catastrófica	>10% Programa Ejecución	Impacto Internacional					
					10% o más	36,0						
4	Alto	Incapacidad permanente (parcial o total)	Daño Mayor	Contaminación Mayor	Grave	6->10% Programa Ejecución	Impacto Nacional					
					8%	21,6						
3	Medio	Incapacidad temporal (>1 día)	Daño Localizado	Contaminación Localizada	Severo	2->6% Programa Ejecución	Impacto Regional					
					5%	7,2						
2	Bajo	Lesión menor (sin incapacidad)	Daño Menor	Efecto Menor	Importante	1->2% Programa Ejecución	Impacto Local					
					4%	3,6						
1	Insignificante	Lesión leve (primeros auxilios)	Daño leve	Efecto Leve	Marginal	<1% Programa Ejecución	Impacto Interno					
					2%	0,0						
0	Nulo	Ningún Incidente	Ningún Daño	Ningún Efecto	Ninguna	0% Programa Ejecución	Ningún Impacto					
					0	0						

9.15 Indicadores de Gestión

PLAN	INDICADOR	DEFINICION	FORMULA	PROPOSITO
CONTROL CAMBIOS	SOLICITUD DE CAMBIOS	Medida que indica el porcentaje del total de cambios aprobados sobre el total de cambios solicitados	$(N^{\circ} \text{ CAMBIOS ACEPTADOS} / N^{\circ} \text{ CAMBIOS SOLICITADOS}) * 100$	Determinar de acuerdo al porcentaje de cambios aceptados el impacto que puede tener el alcance
	ENTREGABLES	Medida que indica el porcentaje de aceptación de entregables que tiene el proyecto en los diferentes tiempos de seguimiento	$(N^{\circ} \text{ ENTREGABLES ACEPTADOS} / N^{\circ} \text{ ENTREGABLES A ENTREGAR}) * 100$	Identificar los entregables realizados y los faltantes, cumpliendo con el alcance del proyecto
TIEMPO	INDICE DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA	Es una medida de eficiencia del cronograma y el resultado es la razón entre el costo presupuestado del trabajo realizado (ev) y el costo presupuestado del trabajo programado (pv), si el resultado es >1 hay adelanto, si es < 1 hay un atraso y si es = 1 ok con lo programado	(EV / PV)	Identificar la realidad del proyecto en cuanto a tiempo en una fecha de seguimiento determinada
COSTO	INDICE DE COSTO	Es una medida de eficiencia del costo y el resultado es la razón entre el costo presupuestado del trabajo realizado (ev) y el costo real del trabajo realizado (ac), si el resultado es >1 hay subejecucion, si es < 1 hay sobre ejecución y si es = 1 ok con lo presupuestado	(EV / AC)	Identificar la realidad del proyecto en cuanto a costos en una fecha de seguimiento determinada
CALIDAD	CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS	Medida porcentual que indica el cumplimiento de los requisitos exigidos para las diferentes actividades y entregables del proyecto, si el resultado es > 0, no se está cumpliendo con los requisitos, si es = 0 se cumple con los requisitos	$(N^{\circ} \text{ INCONFORMIDADES} / N^{\circ} \text{ REQUERIMIENTOS})$	Corroborar el cumplimiento de requisitos para su respectiva aprobación o mejoras
	ACCIONES CORRECTIVAS	Medida porcentual que indica el tratamiento de las acciones correctivas levantadas en el desarrollo del proyecto	$(N^{\circ} \text{ ACCIONES CORRECTIVAS EJECUTADAS} / N^{\circ} \text{ ACCIONES CORRECTIVAS LEVANTADAS}) * 100$	Verificar el estado de las acciones correctivas
	AUDITORIAS	Medida que indica el estado de las auditorías a realizar dentro del proyecto	$(N^{\circ} \text{ AUDITORIAS REALIZADAS} / N^{\circ} \text{ AUDITORIAS PROGRAMADAS}) * 100$	Llevar el control de las auditorías a realizar
RECURSO HUMANO	EVALUACION DE PERSONAL	Medida que indica el nivel del desempeño del recurso humano, si el resultado es < 1, no se está cumpliendo con todos los objetivos, si es = 1, cumple con los objetivos	$(N^{\circ} \text{ OBJETIVOS REALIZADOS} / N^{\circ} \text{ OBJETIVOS A EJECUTAR})$	Llevar control sobre las funciones y cumplimiento de las mismas
	INDICE DE AUSENTISMO	Medida que indica el tiempo muerto del recurso humano	$(\text{HORAS PERDIDAS} / \text{JORNADA LABORAL}) * N^{\circ}$	Calcular el tiempo inoperativo del recurso dentro del proyecto

PLAN	INDICADOR	DEFINICION	FORMULA	PROPOSITO
			TRABAJADORES) * 100	
COMUNICACIONES	REUNIONES	Medida que indica el cumplimiento de la realización de las reuniones programadas, si el resultado es < 1, no se está cumpliendo con las reuniones, si es = 1, cumple con lo programado	(N° REUNIONES REALIZADAS / N° REUNIONES PROGRAMADAS)	Controlar y efectuar las reuniones programadas al 100%
	COMUNICACIÓN ACERTIVA	Medida que indica el conocimiento adquirido en capacitaciones	(RESULTADOS DE EVALUACION / ESTANDAR DE RESULTADO DE EVALUACION) * 100	Asegurar la efectividad de la buena interpretación de la comunicación
RIESGO	RIESGOS MATERIALIZADOS	Medida que indica el número de riesgos materializados los cuales fueron identificados	(N° RIESGOS MATERIALIZADOS / N° RIESGOS IDENTIFICADOS) * 100	Dar a conocer los riesgos materializados para monetizar y utilizar la reserva de contingencia
	ACCION DE TRATAMIENTO	Medida que indica el número de acciones ejecutadas para tratar la materialización de riesgos, si el resultado es < 1, no se está cumpliendo con las acciones, si es = 1, cumple con lo programado	(ACCIONES REALIZADAS PARA TRATAMIENTO DE RIESGOS / TOTAL ACCIONES PARA TRATAMIENTO RIESGOS)	Hacer seguimiento a las medidas determinadas para evitar la materialización de riesgos con el fin de que se efectúen
ADQUISICIONES	CUMPLIMIENTO DE CONTRATO	Medida que indica el cumplimiento de los requisitos exigidos en el contrato para adquirir las adquisiciones	(N° REQUISITOS CUMPLIDOS SEGÚN CONTRATO / TOTAL REQUISISTOS ESTIPULADOS EN EL CONTRATO) * 100	Hacer el seguimiento de los requisitos para corroborar con los entregables de las adquisiciones
INTERESADOS	CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	Medida que indica el grado de cumplimiento de compromisos con los interesados	(N° COMPROMISOS CUMPLIDOS / N° COMPROMISOS PROGRAMADOS) * 100	Cumplir a cabalidad con los compromisos adquiridos

9.16 Lecciones aprendidas

Registro de lecciones aprendidas

Nro. De Referencia	Código de Proyecto	Nombre del Proyecto	Fecha	Amenaza / Oportunidad	Descripción de la Situación	Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones

Observaciones:

